

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE DE MONTPELLIER

LA CHINE COMME PAYS D'EXTERNALISATION DE PRODUCTION

Les cas représentatifs Mattel et Nike

Mémoire de 4<sup>ème</sup> année d'études du Programme d'Undergraduate, UB3

Présenté par

Margarita YEPES ORTIZ

12 mai 2010

*« L'ESC Montpellier n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »*

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE DE MONTPELLIER

LA CHINE COMME PAYS D'EXTERNALISATION DE PRODUCTION

Les cas représentatifs Mattel et Nike

Mémoire de 4<sup>ème</sup> année d'études du Programme d'Undergraduate, UB3

Présenté par

Margarita YEPES ORTIZ

Tuteur

Mme Antje MEYER- BERGE

12 mai 2010

*« L'ESC Montpellier n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »*

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	1
1. LA CULTURE CHINOISE ET SON ÉCONOMIE .....	6
1.1 La culture chinoise dans le commerce .....	6
1.1.1 L'influence de l'État .....	6
1.1.2 Guānxì .....	7
1.2 L'économie chinoise .....	8
1.2.1 La montée en puissance sur le plan international .....	8
1.2.2 Aujourd'hui .....	9
1.3 Les investissements directs étrangers en Chine .....	12
1.4 Les différentes formes de production .....	14
1.4.1 La délocalisation des firmes en Chine .....	15
1.4.2 La sous-traitance en Chine .....	17
2. COMMENT S'IMPLANTER EN CHINE .....	19
2.1 La législation en Chine .....	19
2.1.1 ACFTU – All China Federation of Trade Union .....	20
2.1.2 Le droit du travail chinois .....	21
2.2 La bureaucratie chinoise .....	22
2.2.1 Le gouvernement en Chine .....	23
Source : Chine Informations. <i>Administration territoriale de la Chine</i> .....	25
2.2.2 Modernisation du socialisme .....	26
2.3 L'implication du gouvernement chinois dans le commerce .....	28
3. DEUX CAS RÉELS .....	29
3.1 Les acteurs touchés par la sous-traitance et la délocalisation .....	30

3.2 Les stratégies de réponse aux controverses.....	31
3.3 L'entreprise Mattel.....	31
3.3.1 Le « Cas Mattel » .....	33
3.4 L'entreprise Nike .....	36
3.4.1 Nike en Chine .....	37
CONCLUSION.....	40
RECOMENDATIONS.....	42
BIBLIOGRAPHIE .....	44
ANNEXES .....	49

## LISTES SPECIALES

Ilustración 1: Les Organes de l'État Chinois .....	24
Ilustración 2: Administration Territoriale de la RPC .....	25
Ilustración 3: La Hiérarchie de Divisions Administratives en Chine .....	26
Ilustración 4: Les Chiffres Clés (en US-Dollar).....	28
Tabla 1: MATTEL INC. Données Financières (15/10/10) .....	49
Tabla 2: NIKE INC. Implantations et Production .....	51

## GLOSSAIRE

**Avantages Comparatifs :** Selon David Ricardo, tout pays, même le plus désavantagé, aura intérêt à se spécialiser dans la production du bien pour lequel il a la plus forte productivité du travail, et donc le coût de production le plus faible.

**Barrières Douanières :** Il s'agit des droits de douane que les produits étrangers devront supporter à leur entrée sur le territoire national. L'objectif principal des barrières douanières, est d'empêcher l'importation de certaines marchandises, soyez pour équilibrer la balance commerciale du pays, pour protéger la production nationale ou pour augmenter l'échange entre un groupe de pays.

**Chiffre D'affaires :** Le chiffre d'affaires représente le montant des affaires (hors taxes) réalisées par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante. Il correspond à la somme des ventes de marchandises, de produits fabriqués, des prestations de services et des produits des activités annexes.

**Délocalisation :** En économie, la délocalisation désigne le transfert d'activités, de capitaux et d'emplois d'une entreprise dans un autre lieu afin de bénéficier d'avantages compétitifs, c'est-à-dire de conditions économiques plus favorables : bas salaires, droit du travail plus souple, monnaie faible, fiscalité plus légère.

**Externalisation :** L'externalisation désigne la décision prise par une entreprise de recourir à un prestataire extérieur, souvent dans une perspective de long terme, pour faire faire tout ou une partie d'une ou plusieurs fonctions.

**Filial :** Est une société de nationalité locale, indépendante juridiquement de la maison-mère et contrôlée majoritairement par celle-ci.

**Guānxì :** Est un concept chinois qui signifie relations ou réseau de contacts. Les Guanxis mettent en valeur la relation humaine entre plusieurs individus.

Véritables cercles d'affaires, ils sont difficiles à pénétrer, et restent omniprésents dans le milieu des affaires chinois.

Mobilisation : Concerne les phénomènes de déplacement de l'individu dans l'espace social. Capacité des individus à changer de poste, de grade, dans une même branche professionnelle ou dans une autre.

Pays Emergents : Les pays émergents sont des pays dont le PIB par habitant est inférieur à celui des pays développés, mais qui vivent une croissance économique rapide, et dont le niveau de vie ainsi que les structures économiques convergent vers ceux des pays développés. Ces pays émergents sont : Corée du Sud , Taïwan, Chine, Indonésie, Thaïlande, Malaisie, Mexique, Brésil, Vénézuéla, Colombie, Espagne, Turquie, Portugal, Maroc et Tunisie.

Proactivisme : Désigne le fait d'agir, anticiper et prendre des décisions concernant une situation avant que celle-ci ne devienne une cause de confrontation ou de crise.

Protectionnisme : Doctrine et pratique économique qui consiste en l'adoption par un gouvernement de politiques destinées à ériger des barrières tarifaires et/ou non tarifaires pour protéger les biens produits au pays contre la concurrence étrangère.

Siège : Lieu de gestion effectif d'une société déterminant son domicile juridique, sa nationalité, et le ressort juridique auquel elle sera rattachée. Le siège social est également le centre administratif de l'entreprise. C'est en général un édifice qui constitue ses plus grands locaux.

Socialisme : Terme qui désigne une idéologie de gauche proposant la propriété collective des moyens de production, dont c'est l'État qui est propriétaire des usines, des manufactures, des grandes surfaces agricoles, même que des moyens de télécommunication. Dans un régime socialiste, les échanges sont régulés en fonction d'une économie planifiée.

Sous-évaluation : La différence entre le prix d'équilibre déterminé par la loi de l'offre et de la demande et le prix d'offre payé par les acquéreurs.

Sous-traitance : Est le fait pour une entreprise de confier une partie de sa production à une autre entreprise. Cette dernière fabriquera alors les produits demandés pour le compte de la société demandeuse. Le sous-traitant, souvent un PME, devra s'adapter aux besoins de l'entreprise. Pour l'entreprise, c'est un moyen d'obtenir de la flexibilité et d'adapter sa production en fonction des besoins. De plus, cela lui permet de mieux gérer ses ressources mais aussi ses coûts de production.

## Résumé

La Chine a ouvert son économie à l'Occident à la fin des années 1970, ce qui lui a permis une croissance économique énorme. Les entreprises étrangères qui s'y sont installées ont trouvé des coûts de production avantageux. Cependant, elles se sont rapidement rendu compte que les conditions et la législation du travail étaient en-dessous du niveau des pays développés ainsi que l'influence de la part de l'État dans le commerce était grande. Nous allons montrer quelles conséquences ces conditions peuvent avoir sur les entreprises étrangères qui s'y installent, par deux cas exemplaires, afin de savoir comment s'y adapter.

## Mots-clefs

La Chine, l'économie, délocalisation, sous-traitance, législation, bureaucratie, le gouvernement chinois, Mattel, Nike.

## Resumen

China abrió su economía a Occidente a finales de los años 1970, lo que le permitió un crecimiento económico enorme. Las empresas extranjeras que se instalaron, encontraron allí, costes de producción ventajosos. Sin embargo, las empresas se dieron cuenta rápidamente que las condiciones y la legislación laboral en este país, se encontraban por debajo del nivel de los países



desarrollados y que la influencia por parte del Estado en el comercio, era bastante fuerte. Con esta investigación, se propone mostrar las consecuencias que estas condiciones pueden tener sobre las empresas extranjeras que se instalan allí, mediante dos casos ejemplares, con el fin de convertirse en una guía para las empresas para que logren adaptarse.

#### Palabras Clave

China, economía, deslocalización, subcontratación, legislación, burocracia, Gobierno chino, Mattel, Nike.

#### Abstract

China opened his economy to the West at the end of 1970's, which allowed her an enormous economic growth. The foreign companies that were installed there, found profitable costs of production. Nevertheless, the companies rapidly realized that the conditions and the labor legislation in this country were below the level of the developed countries, and that the influence by part of the State in the trade, was strong enough. With this investigation, it proposes to show the consequences that these conditions can have on the foreign companies that install there, by means of two exemplary cases, in order to turn into a guide for the companies, so they can be able to adapt.

#### Key Words

China, economy, relocation, subcontracting, legislation, bureaucracy, Chinese Government, Mattel, Nike.

## INTRODUCTION

### *Fondement*

Depuis 2009, les pays émergents représentent 52 % de la production industrielle mondiale<sup>1</sup>. Parmi les pays émergents, la Chine nous intéresse plus particulièrement parce que son taux de croissance est extraordinairement haut (12 % au premier trimestre 2010). En effet, la Chine a connu une croissance économique vraiment remarquable durant ces 30 dernières années. Les deux économistes, Brandt et Rawski, observent que l'ampleur et la rapidité avec lesquelles a progressé la Chine n'ont pas d'équivalent dans le monde actuel. « *Le boom interminable de la Chine a commencé aux niveaux de revenu et de consommation remarquablement bas. Sa croissance est aussi remarquable à cause de son expansion géographique ainsi que sa vitesse et sa durée.* »<sup>2</sup>

Cette croissance a plusieurs raisons. En 1978, la politique change à l'intérieur de la Chine, qui devient plus réformiste - plus ouverte aux investissements étrangers. En effet, tout au long de cette période la Chine bénéficie d'investissements étrangers, lui permettant de créer des industries très dynamiques et productives. Cette industrialisation massive a accéléré la croissance économique, ce qui lui a permis de s'imposer dans les marchés mondiaux, notamment grâce à ses performances exceptionnelles dans le domaine de production<sup>3</sup>.

À l'intérieur du pays, les entreprises étrangères, désireuses de réduire leurs coûts de production, ont développé des firmes exportatrices. Concrètement, cette implantation d'entreprises étrangères en Chine s'exprime par la sous-traitance et la délocalisation. En effet, la Chine devient synonyme de ces deux

---

<sup>1</sup> Hiault, Richard : *Les pays émergents dominent l'industrie mondiale*. Les Échos. 16/17.04.2010.

<sup>2</sup> Brandt, Loren et Rawski, Thomas G. : *China's great economic transformation*. CUP, 2008. p. 1 (Brandt, 2008)

<sup>3</sup> OCDE : *La Chine dans l'économie mondiale*. Les éditions de l'OCDE, 2002.

termes et grâce à ses coûts de productions bas, elle se voit envahi par des entreprises voulant en profiter.

## *Problématique*

Les entreprises qui s'y installent profitent d'un gain important en termes de profit, mais l'implantation entraîne également un risque. Or un gain absolu en termes de profit peut conduire à des pertes en ce qui concerne l'image de l'entreprise. Ce gain peut être issu d'une baisse, délibérée ou pas, des normes de fabrication du produit ou encore la négligence des conditions de travail pour les employés.

En effet, la législation du travail chinoise n'était pas aussi protectrice envers les employés que celle des pays occidentaux auparavant. Cependant, suite à la pression internationale la Chine s'efforce à améliorer ces conditions de travail. Le problème est que ces règles sont partiellement mises de côté par l'État chinois qui donne plutôt la priorité à la flexibilité du travail et à la maintenance des coûts salariaux bas afin de garder le pays attractif pour les investisseurs étrangers<sup>4</sup>. Afin de rendre le marché chinois plus attractif, les autorités chinoises donnent l'impression de volontairement mener des politiques laxistes envers les entreprises qui ne respectent pas les normes de production des biens et des produits. L'État chinois, toujours en ayant en tête l'importance des entreprises étrangères pour la croissance économique, peut se permettre cette politique étant donné leur grande influence dans le commerce par le biais des autorités locales<sup>5</sup>.

Bien que l'économie chinoise soit planifiée et contrôlée par l'État, son marché est libre du sens où c'est l'acteur qui offre le prix moins cher qui s'impose. Ceci est parfois exploité par les entreprises étrangères qui sont séduites par des coûts extrêmement bas, elles sont prêtes à faire un compromis sur la qualité du produit ou encore sur les conditions de travail pour les travailleurs mandatés à fabriquer leurs produits.

Ces exploitations parfois abusives sont le résultat d'une problématique plus grande : la situation micro- et macroéconomique en Chine est très particulière

---

<sup>4</sup> Brandt, 2008

<sup>5</sup> Oi, Jean C.: *The Role of the Local State in China's Transitional Economy*. The China Quarterly, N°144: CUP, 1995 (Oi 1995)

et pas toujours homogène, ce qui fait que les entreprises étrangères se voient contraintes de s'y adapter. Dans ce texte, nous allons donner une vue globale de la situation micro- et macroéconomique du pays et examiner son impact sur les entreprises étrangères présentes sur le marché. Autrement dit, quel est l'impact du commerce « à la chinoise » sur les entreprises étrangères et quelles pourraient être leurs réactions ?

Par conséquent, notre problématique sera, en une phrase interrogative, la suivante :

*« Comment les entreprises étrangères s'adaptent-elles au commerce chinois et ses particularités et comment font-elles face aux enjeux qui pourraient se produire ? »*

### *Disposition*

Dans le chapitre 1 nous examinerons tout d'abord la culture chinoise et ses effets sur le commerce à l'intérieur et à l'extérieur du pays. Ensuite, des informations sur l'économie chinoise, et les raisons de sa croissance, seront données. La position de la Chine dans le commerce sur le plan mondial sera également traitée ainsi que les investissements directs étrangers en Chine. Le chapitre se termine par une présentation des manières dont ces investissements directs étrangers se manifestent – la délocalisation et la sous-traitance.

Le 2<sup>ème</sup> chapitre traite plutôt les parties techniques d'une implantation en Chine. Nous présenterons d'une manière brève la bureaucratie et la législation du travail chinoise afin de donner une idée des différences par rapport aux pays occidentaux.

Le chapitre 3 sera consacré aux deux cas réels : les entreprises Mattel et Nike qui ont sous-traité une part de leur production en Chine. Nous appliquerons la théorie acquise dans les deux chapitres précédents afin de présenter les

problèmes rencontrés par ces deux entreprises et nous décrivons comment elles y ont réagi.

Dans le chapitre suivant nous analyserons et comparerons la théorie et les deux cas afin d'essayer de répondre à la problématique posée. Finalement, nous conclurons le sujet avec un raisonnement autour de la thématique afin d'agrandir les perspectives et ouvrir à de nouveaux problèmes susceptibles d'être explorés.

## 1. LA CULTURE CHINOISE ET SON ÉCONOMIE

### 1.1 *La culture chinoise dans le commerce*

#### 1.1.1 L'influence de l'État

La Chine est un pays en transition entre un système socialiste avec une économie planifiée et un système de marché libre. Sa position parmi les États industrialisés est donc très particulière. Elle est toujours soumise au pouvoir du parti communiste qui contrôle beaucoup d'aspects de la vie et de l'économie, mais sa politique vise à la croissance et la compétitivité sur le plan mondial – contrairement au passé, quand elle évitait le contact avec l'occident. Oi<sup>6</sup> appelle cette forme de croissance menée par l'État « *local state corporatism* » (corporatisme des autorités locales). Les autorités locales agissent des fois comme un conseil d'administration des entreprises. Le résultat est une stratégie qui utilise les capacités créées par l'État maoïste avec des formes capitalistes trouvées dans les pays développés.

Une des raisons pour l'efficacité de ce système est que la bureaucratie chinoise existe depuis longtemps et comme nous verrons plus tard (voir chapitre 2.2), elle dispose d'une grande capacité organisationnelle ainsi que d'une expérience considérable. En combinaison avec la discipline envers les autorités trouvée dans l'entière société, ce système décentralisé était capable de déclencher une croissance rapide de l'économie dès le moment où les stimulants changeaient.

Avant, les localités étaient obligées de donner leurs gains additionnels aux niveaux supérieurs qui leur accordaient des allocations budgétaires à leur tour – il était donc plus intéressant de chercher à marchander avec les autorités que de réaliser des excédents. Les reformes post-maoïstes suscitaient alors l'utilisation de ce potentiel inexploité en donnant justement les stimulants nécessaires : il était désormais intéressant de faire des bénéfices, et le pouvoir considérable de la bureaucratie facilitait ce développement.

---

6 Oi 1995

A cause de ces reformes, les fonctionnaires dans les localités devenaient des acteurs économiques – contrairement aux autres pays, où ils ne sont que des prestataires de services. En fait, en attribuant la responsabilité pour les gains et les pertes des entreprises locales aux autorités locales, le gouvernement chinois a assuré un comportement rationnel et orienté vers le profit de ces autorités. Les entreprises rurales ont ainsi un accès aux informations moins restreint qu'en Europe par exemple, justement parce que les employés du gouvernement font usage de leurs contacts pour le bénéfice des entreprises<sup>7</sup>.

Une autre particularité de l'économie chinoise est la pratique de redistribution de bénéfices entre les différentes entreprises d'une unité administrative, de sorte que les branches qui marchent bien soutiennent les établissements qui sont touchés par une baisse de demande ou d'autres problèmes<sup>8</sup>. Une telle redistribution serait impossible dans le secteur privé en Europe, et les aides financières de l'État dirigées vers une certaine branche ou bien une certaine entreprise sont toujours surveillées attentivement par le public. En Chine, elle semble par contre plutôt servir au développement et à la prospérité d'une région ou d'une municipalité entière, sur le plan économique aussi bien que sur le plan social.

### 1.1.2 Guānxì

En plus de l'influence de l'État sur l'économie, une entreprise souhaitant de s'implanter en Chine doit avoir conscience d'une pratique toujours largement répandue qui s'appelle *guānxì*, ce qui peut être traduit par « relation », ou aussi « piston » - mais cette traduction ne respecte pas le fait que *guānxì* n'est pas du tout vu d'un mauvais œil par la société chinoise. Envers les étrangers, par contre, les chinois sont quand même prudents de ce qu'ils disent parce qu'on est conscient du fait que l'utilisation des relations personnelles, des cadeaux et des faveurs dans les affaires est vue comme de la corruption dans les pays

---

<sup>7</sup> Oi 1995

<sup>8</sup> Oi 1995



occidentaux<sup>9</sup>. Malgré tout cela, il reste important de savoir comment se servir de ses contacts, et c'est une des raisons principales pour lesquelles il est important d'avoir un ou plusieurs partenaires chinois qui disposent déjà d'un certain réseau de relations avec les autorités ainsi qu'avec des autres entreprises quand on cherche à s'implanter ou sous-traiter en Chine.

En effet, c'est à la jonction entre l'économie et l'État où il faut toujours faire jouer ses relations, comme nous l'avons vu dans le sous-chapitre précédent, sachant que les objectifs peuvent aller de l'accès à des matières premières rares jusqu'à l'exemption d'une loi gênante. Le réseau de relations informelles est donc d'une grande importance pour le fonctionnement des facteurs clés de l'économie chinoise, mais aussi pour les entreprises étrangères qui viennent s'implanter en Chine. Cependant, *guānxi* n'a pas une forme fixe mais les pratiques trouvées dans la réalité sont en transformation constante, ce qui rend la tentative de les décrire et interpréter dans leur totalité très difficile et complexe. Un trait commun des différentes pratiques de *guānxi* est entre autres qu'elles se déroulent en général après le temps de travail, y compris les invitations dans des clubs de nuit ou à des banquets de business<sup>10</sup>.

La pratique se limite aujourd'hui de plus en plus aux affaires, tandis que les racines du *guānxi* sont à chercher au Moyen Âge (suivi par un changement d'utilisation pendant le règne de Mao), ce qui est dû à la transformation profonde du pays après les réformes depuis 1978, dont nous parlerons dans le chapitre suivant.

## 1.2 L'économie chinoise

### 1.2.1 La montée en puissance sur le plan international

Au cours des 30 dernières années l'économie chinoise a beaucoup changé, notamment grâce à plusieurs réformes. En effet, elle a changé d'un système

---

<sup>9</sup> Yang, Mayfair Mei-hui: *The Resilience of Guanxi and its New Deployments: A Critique of Some New Guanxi Scholarship*. The China Quarterly, N°170: CUP, 2002 (Yang 2002)

<sup>10</sup> Yang 2002

très centralisé et fermé au commerce international à une économie de marché avec un secteur privé en croissance. Ces réformes ont commencé dans les années 1970 quand l'agriculture et les prix ont été libéralisés et le secteur privé est devenu plus important ainsi que les entreprises publiques plus indépendantes. Comme déjà mentionné, la Chine est une économie planifiée avec des caractéristiques de marché libre. Ce fait jouait un grand rôle dans la croissance économique rapide du pays, montré aussi en 1986 quand une nouvelle doctrine était adoptée. Cette doctrine, qui visait à rendre le pays plus attractif aux capitaux étrangers, est tout à fait originale car elle porte sur une contradiction entre des valeurs communistes et capitalistes<sup>11</sup>.

Grâce à ces réformes et à la libération de l'économie, le PIB a été multiplié par dix depuis 1978. Effectivement, aucune autre économie n'a augmenté aussi vite que celle de la Chine. Cette croissance économique a été beaucoup plus rapide dans la Chine côtière qu'à l'intérieur du pays. L'urbanisation est forte avec environ 200 millions de travailleurs ruraux qui se sont installés dans des grandes villes. L'augmentation du PIB permettait également à la Chine de renforcer sa position au niveau mondial car, en 1993, la Chine représentait 2,5 % du commerce mondial. Aujourd'hui, ce pourcentage est de 8,5 %. Cette tendance continue avec un renforcement de la position de la Chine dans le commerce international ces dernières années<sup>12</sup>.

### 1.2.2 Aujourd'hui

La croissance du PIB des trois dernières années était de 8,5 % (2009), 9 % (2008) et 13 % (2007). On voit donc que l'économie chinoise n'a pas été très touchée par la crise<sup>13</sup>. En effet, la Chine se comportait plutôt bien même avant la crise avec une croissance par an de 10 % en moyenne selon Gérard Bacconnier.<sup>14</sup> Le PIB total de la Chine en 2009 était de \$ 4 758 milliards, dont

---

<sup>11</sup> Cia

<sup>12</sup> Rudnicki, André, 2010 : Cours de « Culture, éthique et comportement d'affaires », ESC Montpellier (Rudnicki)

<sup>13</sup> Cia

<sup>14</sup> Bacconnier, Gérard : *L'Asie en fiches*. Bréal, 2006 (Bacconnier, 2006)

48,6 % provient du secteur industriel, 40,5 % du secteur des services et 10,9 % de l'agriculture.<sup>15</sup>

Le taux d'inflation était en 2008 de 4,9 % et en 2009 il a été estimé à -0,8 %. Le taux de chômage est, selon le gouvernement chinois, de 4 %. Cependant, ces chiffres ne correspondent pas à la réalité car il y a une population mobile de migrants importante (d'environ 150 millions) qui n'est pas enregistrée et donc pas prise en compte. Si cette population avait été prise en compte le taux de chômage augmenterait jusqu'à 9 %<sup>16</sup>.

La Chine a bien surmonté la crise, notamment grâce à un plan de relance. En effet, les autorités ont injecté un total de € 400 milliards, permettant de maintenir la croissance et de compenser la chute des exportations (baissées de 20 %). Malgré la bonne maîtrise de la crise, le gouvernement chinois a souligné qu'une plus grande consommation domestique est souhaitable afin de diminuer la dépendance des exportations. Sur le plan social, les conséquences de la crise ont été plus graves avec une perte massive d'emplois, notamment parmi les jeunes diplômés et les travailleurs les moins qualifiés<sup>17</sup>.

Comme déjà mentionné, le PIB de la Chine était en 2009 de \$ 4 758 milliards. Selon des projections, la Chine atteindra en 2030 la 1<sup>ère</sup> position mondiale en tant que puissance économique, en dépassant les États-Unis. La Chine occupe déjà, depuis la fin de 2009, la place de 1<sup>er</sup> exportateur mondial, avec des exportations d'environ \$ 100 milliards par mois. La Chine est également devenue le 2<sup>ème</sup> partenaire commerciale de l'Afrique, après les États-Unis mais devant des pays comme la France et le Royaume-Uni. L'Afrique est aussi une cible importante des investissements chinois.<sup>18</sup>

La présence chinoise en Afrique est un phénomène récent car elle a seulement 10 ans. Pendant ce temps, les échanges commerciaux entre la Chine et l'Afrique ont augmenté d'une manière spectaculaire : en 2000 les échanges

---

<sup>15</sup> Cia

<sup>16</sup> Cia

<sup>17</sup> Rudnicki

<sup>18</sup> Rudnicki

étaient de \$ 10 milliards tandis qu'en 2008 elles étaient de \$ 74 milliards.<sup>19</sup> Les investissements chinois en Afrique sont focalisés sur les industries extractives, notamment le pétrole et d'autres formes d'hydrocarbures. Comme nous avons vu dans le chapitre 1, beaucoup d'entreprises chinoises sont contrôlées par le gouvernement et ce phénomène est également valable pour les entreprises chinoises présentes en Afrique. En effet, la plupart des entreprises chinoises en Afrique sont des sociétés publiques qui, en concluant des contrats avec le gouvernement du pays, proposent une aide politique ainsi qu'une installation des infrastructures. La Chine exporte également beaucoup de produits textiles à l'Afrique.

La balance commerciale de la Chine est la plus positive au monde avec un excédent en 2009 de \$ 296 milliards. En 2008 elle était de \$ 426 milliards. Au total, le commerce extérieur (c'est-à-dire les exportations et les importations) représente 70 % du PIB chinois<sup>20</sup>. Ses principaux fournisseurs sont le Japon (13,3 % des importations chinoises), la Corée du Sud (9,9 %), le Taïwan (9,2 %), les États-Unis (7,2 %) et l'Allemagne (4,9 %). La France se positionne seulement en 9<sup>ème</sup> place. Au total, les importations chinoises étaient en 2009 de \$ 922 milliards, une baisse d'environ 18,5 % par rapport à 2008. Parmi les produits les plus importés on trouve des hydrocarbures, notamment du pétrole, ainsi que des plastiques et des équipements médicaux<sup>21</sup>.

Les exportations chinoises étaient en 2009 de \$ 1 194 milliards, une baisse d'environ 16,5 % par rapport à 2008. Ses principaux partenaires à l'export étaient en 2009 les États-Unis (17,7 % des exportations chinoises), le Hong Kong (13,3 %), le Japon (8,1 %), la Corée du Sud (5,2 %) et l'Allemagne (4,1 %). Les produits les plus exportés sont des machines électroniques, des textiles, du fer et de l'acier et des équipements médicaux.<sup>22</sup> Il est à noter que la Chine affiche des excédents commerciaux avec les États-Unis ainsi qu'avec

---

<sup>19</sup> Rudnicki

<sup>20</sup> Börje Ljunggren : *12 slående fakta om Kina*. Regeringskansliet, 2008 (Ljunggren, 2008)

<sup>21</sup> Cia

<sup>22</sup> Cia

l'Union Européenne, mais des déficits avec la plupart des grands pays asiatiques.

Sur le plan monétaire, il y a actuellement une opposition stratégique entre la Chine et les États-Unis. Les américains accusent la Chine de doper ses exportations en sous-évaluant le yuan par rapport au dollar. La monnaie chinoise est déterminée par un taux de change fixe, ce qui fait que les américains se retrouvent sans moyens efficaces pour y intervenir. La Chine de son côté accuse les États-Unis de protectionnisme, car en 2008 ils ont érigé des barrières douanières contre des pneus chinois.

La situation est complexe parce qu'il existe une véritable situation d'interdépendance entre les deux pays. En effet, la croissance économique chinoise est directement liée à ses exportations vers les États-Unis. Cependant, les américains ont aussi besoin des chinois car la majorité de leur déficit est financé par la Chine. La Chine a acheté des emprunts d'État américain et détient également \$ 900 milliards de bonds de trésor américains. Plusieurs économistes américains ont constaté que, si la Chine ne change pas d'attitude face au taux d'échange du yuan, les États-Unis seront obligés d'ériger des nouvelles barrières douanières, ce qui n'est pas conforme aux principes de l'OMC.

### *1.3 Les investissements directs étrangers en Chine*

Selon « *OECD : Benchmark definition of foreign investment* »<sup>23</sup>, un investissement direct étranger « *reflète l'objectif d'acquérir un intérêt durable par une entité résidente d'une économie (investisseur direct) dans une entité résidente dans une économie autre que celle de l'investisseur direct (entreprise d'investissement direct).* » Le terme « intérêt durable » veut dire qu'il y a une relation à long terme entre les deux parties ainsi qu'une certaine influence sur la gestion de l'entreprise d'investissement direct.

---

<sup>23</sup> OECD : *Benchmark definition of foreign direct investment*, 3<sup>ème</sup> édition. OECD Publications, 1999. p. 7-8

Selon des experts, la présence des entreprises étrangères à la Chine a « *non seulement apporté des capitaux à la Chine, mais surtout des compétences qui lui ont permis de bien gérer son insertion dans la mondialisation et de gagner un temps précieux.* »<sup>24</sup> Les investissements directs en Chine se sont élevés à \$ 92,4 milliards en 2008<sup>25</sup>, équivalent à € 72,5 millions aujourd'hui. Pour donner une idée des dimensions, la France avait un flux de € 66,3 milliards la même année<sup>26</sup>. Entre janvier-mars 2010, les flux étaient de \$ 23,8 milliards, une hausse de 7,2 % par rapport à l'année précédente. Le nombre de projets (d'investissements directs) pendant la même période était de 5459, une hausse de presque 20 % par rapport à 2009<sup>27</sup>. Parmi les pays qui investissent le plus en Chine on retrouve le Hong Kong, la Grande Bretagne, le Japon et la Corée du Sud.

La plupart des investissements directs en Chine se trouve dans le secteur d'industrie. Le livre « *L'Asie en fiches* » montre qu'il y a une liaison étroite entre les exportations chinoises, la production industrielle et les capitaux étrangers car en effet « *20 à 30 % de la production de l'industrie chinoise viennent d'entreprises à capitaux étrangers et 54 % des exportations.* »<sup>28</sup> Autrement dit, la production industrielle en Chine est soutenue par des entreprises à capitaux étrangers. Le fait que les entreprises à capitaux étrangers contribuent à tel point à la balance commerciale excédentaire rend ceux-ci une cible stratégique du gouvernement chinois qui donc les encourage beaucoup.

Un autre point positif des investissements directs étrangers en Chine, qui est également reconnu et apprécié par l'État, est l'augmentation de productivité. En effet, les entreprises à capitaux étrangers avaient une productivité du travail double de celles à capitaux publiques pendant les années 1990. Par

---

<sup>24</sup> Bacconnier, 2006, p. 207

<sup>25</sup> Le Figaro, 15/01/2009 : *Chine : les IDE ont augmenté en 2008*

<sup>26</sup> INSEE : *Flux d'investissements directs entre la France et l'étranger*. Banque de France, 2009.

<sup>27</sup> [http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI\\_EN/Statistics/t20100414\\_120391.htm](http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI_EN/Statistics/t20100414_120391.htm)

<sup>28</sup> Bacconnier, 2006, p. 207

conséquent, la moitié des gains de productivité serait due aux capitaux étrangers.<sup>29</sup>

#### *1.4 Les différentes formes de production*

Une entreprise qui se déplace à l'étranger, soit en partie soit toute une entité, a plusieurs choix possibles. Le terme « délocalisation » fait souvent l'objet d'un débat car il y a plusieurs définitions avec des distinctions pas toujours claires. Délocalisation, en anglais « offshoring », signifie qu'une entreprise (par exemple) française produisant des pneus déplace une part ou même la totalité de la production dans un autre pays, mais que cette entité reste sous son propre régime. A ne pas confondre avec la « sous-traitance » qui signifie qu'une entreprise déplace la production et avec celle-ci aussi la gestion de la production (par exemple prise en charge par une entreprise locale dans le pays). Tout de même, ces deux termes ne doivent pas être confondus avec l'expansion des entreprises multinationales, qui en réalité veut dire qu'une entreprise ouvre une filiale ou une succursale dans un autre pays<sup>30</sup>. Pour résumer, on peut donc dire qu'une délocalisation signifie de séparer le lieu de fabrication du lieu de consommation tandis que la sous-traitance signifie de mandater une entreprise locale à faire partie de leur processus de production.

Le phénomène de déplacer la production à l'étranger, sous forme de sous-traitance ou bien délocalisation, a plusieurs déterminants. Lionel Fontagné et Jean-Hervé Lorenzi disent dans leur ouvrage « *Désindustrialisation, délocalisation* »<sup>31</sup> que, sous un angle plus global, on observe que les sociétés à haut revenu consomment plus de services et moins de biens matériels. Les entreprises qui sous-traitent ou délocalisent peuvent également bénéficier des gains de production qui sont plus rapides dans l'industrie que dans les services. En plus, toujours selon Fontagné et Lorenzi, les entreprises industrielles sont

---

<sup>29</sup> Bacconnier, 2006, p. 208

<sup>30</sup> Hakkala, Katariina : *Utløkalisering av produktion – vad händer med jobben i Europa ?*. Santérus Förlag, 2006 (Hakkala, 2006)

<sup>31</sup> Fontagne, Lionel et Lorenzi, Jean-Hervé : *Désindustrialisation, délocalisation*. La documentation française, 2005 (Fontagné, 2005)

confrontées à une concurrence plus forte que celles dans les services et par conséquent plus incitées à faire des changements susceptibles à mieux répondre aux attentes des consommateurs.

Quelles sont donc les raisons concrètes pour choisir une sous-traitance ou bien une délocalisation ? Fontagné et Lorenzi disent que la raison principale est de faire baisser les coûts de production en bénéficiant d'une main d'œuvre moins chère, grâce aux salaires et aux cotisations sociales plus bas. A cela s'ajoute également d'accéder à une main d'œuvre plus qualifiée, comme il est le cas dans par exemple le domaine d'informatique. Selon les estimations, dans une grande entreprise industrielle typique 70 % de l'emploi est localisé hors de l'Europe de l'Ouest alors qu'en 1995 ce pourcentage n'était que de 7 %<sup>32</sup>.

#### 1.4.1 La délocalisation des firmes en Chine

La délocalisation est un phénomène en progression. Les premières firmes délocalisées vers la Chine concernaient « *les productions et les technologies arrivées à maturité* »<sup>33</sup>. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Les délocalisations concernent également les productions les plus spécialisées, et les technologies les plus avancées. En 2004, on pouvait compter dans le territoire chinois plus de 700 centres de recherche et de développement d'origine étrangère.

Cela nous amène naturellement à nous poser la question suivante: Pourquoi serait-il avantageux de délocaliser en Chine plus qu'un autre pays ? La réponse principale est : la main d'œuvre qualifiée et abondante, mais ce n'est pas la seule raison. D'après Hakkala (2006), la Chine est le fournisseur principal de la main d'œuvre bon marché. Ce qui expliquerait pourquoi beaucoup d'entreprises délocalisent une partie de leur production en Chine. En effet, le coût du travail horaire brut en Chine est de € 1,40 contre € 12,90 en France et € 3,80 au

---

<sup>32</sup> Fontagné, 2005

<sup>33</sup> <http://www.m-lasserre.com/educpop/dossierdelocs/LaChinedansl%27economie mondiale.htm>



Brésil. La Chine possède également le taux de croissance le plus élevé des BRICs (avec un taux de plus de 10% en 2009)<sup>34</sup>.

Cependant, la main d'œuvre ne demeure pas la seule raison de délocalisation des firmes occidentales. En plus de pouvoir suivre une concurrence de plus en plus agressive, les entreprises délocalisées bloquent les hausses de salaire dans leur pays d'origine, et contournent par la même occasion les règles de protection sociales<sup>35</sup>. C'est le cas de Archos, entreprise « française » qui fabrique tous ses produits en Chine. Néanmoins, son bureau d'études demeure « français ».

Une autre raison de délocaliser serait de bénéficier d'un service informatique performant : bien que la Chine n'égale pas l'Inde au niveau technologique, le service informatique s'est largement développé aux profits des firmes japonaises et américaines<sup>36</sup>.

La délocalisation est une stratégie adoptée par les entreprises pour rester compétitives. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, si celles-ci délocalisent, c'est qu'elles y trouvent un intérêt. Pourtant on commence déjà à évoquer une fin de délocalisation vers la Chine<sup>37</sup> au profit de , entre autres, une délocalisation en Afrique<sup>38</sup> (surtout dans le domaine du textile). On peut citer plusieurs raisons, mais celles qui sont le plus souvent évoquées sont les suivantes : la hausse des coûts salariaux de 10% sur la zone côtière et la flambée du prix du baril de pétrole, car il faut également prendre en compte les coûts de transport.

Certaines entreprises commencent à reconsidérer la stratégie de proximité. C'est le cas du géant sportif Adidas qui réduit sa production en Chine, et projette ainsi de se délocaliser dans les pays de l'Indochine comme le Laos ou le Cambodge ; ou encore rapprocher sa production de l'Allemagne (où se

---

<sup>34</sup> <http://www.contrepoints.org/De-bric-et-de-broc.html>

<sup>35</sup> <http://strategies.blogs.challenges.fr/tag/d%C3%A9localisation>

<sup>36</sup> <http://www.offshore-developpement.com/Externaliser-Delocaliser-en-Chine>

<sup>37</sup> Zoydo, Valérie : *Vers la fin des délocalisations en Chine ?*. 20 minutes, 29.07.2008

<sup>38</sup> <http://www.hexaconso.fr/blog/?p=67>

trouve le siège du groupe) en se délocalisant dans un des pays de l'Europe de l'Est.

D'autres entreprises ont vécu la délocalisation comme une mauvaise expérience et reviennent dans leur pays d'origine<sup>39</sup>. C'est le cas d'Atol, coopérative des opticiens français qui avait délocalisé une partie de sa production en Chine. En effet, ces spécialistes de la santé visuelle ont constaté que la majorité des économies réalisées grâce à la délocalisation de leur production servait à financer les coûts de transport.

Selon Gilles Lavaure<sup>40</sup>, ce qui est essentiel de retenir, c'est que la délocalisation n'est efficace que si on prend en compte les coûts globaux et si on a su également cibler la spécialité du pays (dans le cas de la Chine, elle est spécialisée dans le secteur du textile et du jouet).

#### 1.4.2 La sous-traitance en Chine

La Chine est considérée depuis quelques années comme l'une des usines du monde<sup>41</sup>. Le marché de la sous-traitance internationale s'est constitué en 1998 avec un chiffre d'affaires de plusieurs centaines de milliards de dollars. En 2001, la Chine atteint un chiffre d'affaires de 4000 milliards de dollars, soit 14% du total du chiffre d'affaires commerciales du monde.

La sous-traitance se base sur la théorie des avantages comparatifs d'un pays. En l'occurrence pour la Chine, il s'agit d'une main d'œuvre peu chère et qualifiée. Les raisons pour une entreprise des pays développés de sous-traiter à l'international sont les mêmes que celles citées précédemment dans le chapitre de la délocalisation : la réduction des coûts. Excepté le fait qu'en sous-

---

<sup>39</sup> <http://www.dazibaoueb.fr/article.php?art=5492>

<sup>40</sup> directeur du pôle Achats et coûts stratégiques du cabinet de conseil LowendalMasaï

<sup>41</sup> Le Quotidien du Peuple : *La Chine va devenir une usine du monde avec 500 milliards de USD de chiffre d'affaires par an*. 29.10.2003.

traitant, nous allons plutôt confier une fonction (partielle ou totale) à une entreprise qui se situe en dehors du territoire national<sup>42</sup>.

L'Inde et l'Amérique du Nord ont occupé pendant longtemps une place privilégiée dans le marché de la sous-traitance. Aujourd'hui, leur activité se voit menacée par des pays de l'Europe de l'Est ou la Chine, qui commencent à devenir des concurrents agressifs dans plusieurs secteurs (le secteur des Nouvelles Technologie de l'Information par exemple)<sup>43</sup>. Bien que l'Inde demeure leader sur les activités de sous-traitance, la Chine n'hésite pas à s'emparer de parts de marché dans ces activités. Pour mener à bien sa bataille, le gouvernement chinois a sélectionné 20 villes à agir comme des centres de sous-traitance afin de séduire les investisseurs étrangers.

En 2002, on estimait qu'au niveau européen, plus d'une relation sur dix se traitait avec l'Asie et plus particulièrement avec la Chine (plus précisément le delta de la rivière des perles : Hong Kong et Macao), qui demeure une source assez conséquente d'approvisionnement pour les producteurs d'équipements de foyer, ainsi que de composants électriques ou électroniques. En revanche, le problème demeure le facteur géographique. En effet, pour bénéficier de cette main d'œuvre bon marché, il faudra se déplacer à l'autre bout de la planète<sup>44</sup>. Ce qui freine certains pays de l'Europe qui songent maintenant à sous-traiter dans les pays de l'Europe de l'Est qui sont aujourd'hui plus compétitifs dans certains domaines (exemple : la Pologne, qui possède également un avantage comparatif sur la main d'œuvre qualifiée et bon marché).

Cependant, selon une étude publiée le 12 janvier sur le site belge de PricewaterhouseCoopers, le marché mondial est en pleine expansion<sup>45</sup>. Mais il est très important de garder à l'esprit que toutes ces manœuvres d'économie de coût peuvent entraîner certains problèmes pour le consommateur final. Car

---

<sup>42</sup> Ghelfi, Donna : *La problématique de la sous-traitance internationale vue sous l'angle de la propriété intellectuelle*. OMPI

<sup>43</sup> <http://www.pwc.com/be/fr/press/2010-01-12-Uitbreiding-van-internationale-outsourcingmarkt-ligt-in-het-verschiet.jhtml>

<sup>44</sup> Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie : *Les 4 pages des statistiques industrielles*. N°205 – juin 2005

<sup>45</sup> <http://www.pwc.com/be/fr/press/2010-01-12-Uitbreiding-van-internationale-outsourcingmarkt-ligt-in-het-verschiet.jhtml>

lorsqu' « on tire sans cesse sur les coûts », il peut advenir « qu'un jour on oublie de vérifier la qualité »<sup>46</sup>.

## 2. COMMENT S'IMPLANTER EN CHINE

### 2.1 La législation en Chine

Il y a quelques ans, le slogan « *Made in China* » n'était pas très coté en Europe ou bien en Amérique du Nord. On pensait aux produits de mauvaise qualité ou encore pire aux produits contrefaits. Cependant, cette tendance est en train de changer, notamment grâce aux produits comme ceux de haute technologie, des portables ou encore des voitures. La qualité varie toujours, mais la réputation des produits chinois est globalement devenue plus positive.

Comme nous avons vu dans le chapitre 1, les coûts de production en Chine sont plus bas qu'en Europe, notamment grâce aux faibles coûts de main d'œuvre. Toutefois, le salaire moyen varie selon la région. Pour donner un exemple, le salaire moyen brut annuel dans une grande ville typique est de \$ 7 947 dollars, tandis que dans les provinces il est de \$ 4 397.<sup>47</sup> Il est donc évident que la vie est plus chère dans les grandes villes chinoises, souvent situées dans les régions côtières, que dans la campagne. Par contre, le gouvernement voudrait ralentir cette urbanisation extrême et le fait en incitant les gens à se déplacer vers la Chine intérieure.

La plupart des entreprises étrangères s'installent aux régions plus riches, mais malgré le niveau de vie relativement élevé on peut se demander si la législation chinoise est aussi développée. Par exemple, comment sont les conditions de travail pour les employés chinois, surtout dans les entreprises étrangères ? Dans la plupart des pays développés il y a des syndicats qui s'occupent des droits des salariés, mais c'est comment en Chine ?

---

<sup>46</sup> <http://www.pourcequonendit.com/index.php?post/2007/09/05/650-la-chine-usine-du-monde-tres-couteuse>

<sup>47</sup> <http://www.worldsalaries.org/china.shtml>

### 2.1.1 ACFTU – All China Federation of Trade Union

Avant de répondre aux questions posées ci-dessus, il faut d'abord mentionner l'ACFTU, qui est le seul syndicat en Chine. Il a été créé pour s'occuper des salariés chinois et regroupe environ 134 million membres participatifs, ce qui représente le plus grand syndicat au monde. L'institution est divisée par 31 fédérations régionales et en 10 unions industrielles. Comme l'ACFTU est le seul syndicat en Chine, il est interdit par la loi de fonder un syndicat concurrentiel. En plus, depuis les années 1980 il est également interdit de faire une grève non-autorisée. La justification pour cette décision était que « *le gouvernement et la population ont résolu tous les problèmes et ils ont trouvé un consensus général.* »<sup>48</sup>, ce qui fait les grèves insignifiant, selon le parti communiste.

L'ACFTU se manifeste comme une constitution ouverte à tout le monde et s'occupe des affaires politiques, économiques et sociales. Il a également comme but d'élaborer une modernisation du travail dans le système socialiste. En effet, l'organisation travaille comme un organe soutenant à la fois l'État et les travailleurs, et ses objectifs principaux sont :<sup>49</sup>

- La protection des intérêts législatifs et les droits démocratiques des salariés.
- La mobilisation et l'organisation des salariés pour les laisser participer activement dans le développement économique et social.
- Organiser les salariés pour faire partie dans l'administration de l'État et dans le management démocratique des entreprises.
- Éduquer les salariés pour améliorer leurs qualités idéologiques et morales afin d'augmenter leurs connaissances scientifiques et culturelles.

Tandis que l'ACFTU veut démontrer qu'ils s'occupent bien des salariés, il faut tout de même mentionner la mauvaise réputation des conditions de travail en

---

<sup>48</sup> <http://www.weltderarbeit.de/bericht2.htm>

<sup>49</sup> <http://english.acftu.org/template/10002/file.jsp?cid=63&aid=1>

Chine. Selon un questionnaire réalisé parmi les salariés d'un fournisseur de l'entreprise allemande Aldi, il y a des heures d'ouverture de 14 heures, des sanctions financières pour les salariés qui arrivent en retard et des paiements de salaires en tardifs<sup>50</sup>.

D'autres points critiques envers la constitution de ACFTU est que sa position n'est pas vraiment si forte comme elle devrait être, étant donné que c'est la seule constitution reconnue par l'État chinois et qu'elle regroupe 134 million membres. En effet, le gouvernement utilise plutôt la constitution comme un outil pour leurs intérêts que comme moyen de satisfaire ses travailleurs.

### 2.1.2 Le droit du travail chinois

Le droit du travail chinois est devenu de plus en plus favorable pour les employés chinois. Voici quelques droits établis :<sup>51</sup>

- De recevoir une sécurité sociale.
- D'avoir un salaire minimum.
- 8 heures de travail par jour et 40 heures par semaine maximum.
- Les heures supplémentaires ne doivent pas dépasser 3 heures par jour et 36 heures par mois.

Bien que le droit du travail chinois soit en développement, un problème structurel risque à grandir s'il continue. En effet, beaucoup de sociétés étrangères critiquent l'assouplissement actuel du droit du travail chinois, en disant que trop d'améliorations de droits et salaires pour les employés chinois réduirait les possibilités d'emploi. En outre, si les règlements commencent à affecter la flexibilité d'emploi, plusieurs entreprises étrangères se déplaceraient vers des pays plus avantageux comme l'Inde ou bien les pays de l'Asie du Sud-Est. Il va de soi que le gouvernement chinois est conscient de ce fait et qu'il se

---

<sup>50</sup> <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/278/341121/text/>

<sup>51</sup> Brandt, Loren et Rawski, Thomas G. : *China's great economic transformation*. CUP, 2008 (Brandt, 2008)

trouvera peut-être dans le futur obligé de freiner le développement afin de garder les entreprises étrangères en Chine.<sup>52</sup>

## 2.2 La bureaucratie chinoise

On ne peut pas parler de la bureaucratie sans une définition et une compréhension du terme et tout ce qu'elle entraîne. Un autre problème est qu'elle est difficile à définir exactement parce qu'elle possède beaucoup de traductions qui incluent les suivants :

- C'est l'influence et le pouvoir intensif de l'administration dans la politique.
- Le niveau de la bureaucratie dépend du nombre de niveaux administratifs au sein du gouvernement.
- Normalement, elle est organisée de manière hiérarchique. De ce fait, chaque personne doit relever d'un supérieur.
- Le niveau de procédure est intensif, avec beaucoup de documents. Il y a aussi un haut niveau de standardisation et spécialisation.

Max Weber, le père de la bureaucratie, illustre quelques principes majeurs<sup>53</sup> qui doivent exister pour que la bureaucratie puisse prospérer. Ce sont les suivants :

- *Une structure hiérarchique formelle* : Chaque niveau contrôle le niveau inférieur et est contrôlé par le niveau au-dessus. Une hiérarchie formelle est à la base de la planification centrale et la prise de décision centralisée.
- *La gestion par règles* : Cela permet aux décisions prises à des niveaux élevés d'être exécutées de manière cohérente par tous les niveaux inférieurs.

---

<sup>52</sup> Brecher, Jeremy : *Labor rights in China*. Washington, DC : FPIF, 19/12 2006

<sup>53</sup> Sharma, Urmila & Sharma, S.K.: *Principles and Theory of Political Science*. New Delhi Atlantic Publishers. 2007, P.397-400.

- *Organisation par spécialité fonctionnelle* : Le travail doit être performé par des spécialistes. Les employés sont organisés en unités basées sur le type de travail qu'ils font ou les compétences qu'ils possèdent.
- *Le niveau supérieur doit bénéficier du résultat* : C'est la chose la plus importante avec chaque objectif ou mission. Dans ce cas c'est le gouvernement qui est le bénéficiaire.
- *Volontairement impersonnelle* : L'idée est de traiter chaque personne d'une façon égale et de ne pas être influencé par différents individus ou situations.

### 2.2.1 Le gouvernement en Chine

La Chine est un État communiste qui est contrôlée par le « Parti Communiste Chinois ». Il est le plus grand parti en chine, dirigeant le pays depuis 1949. Etant le parti unique du pays, il a actuellement plus de 70 millions membres.<sup>54</sup>

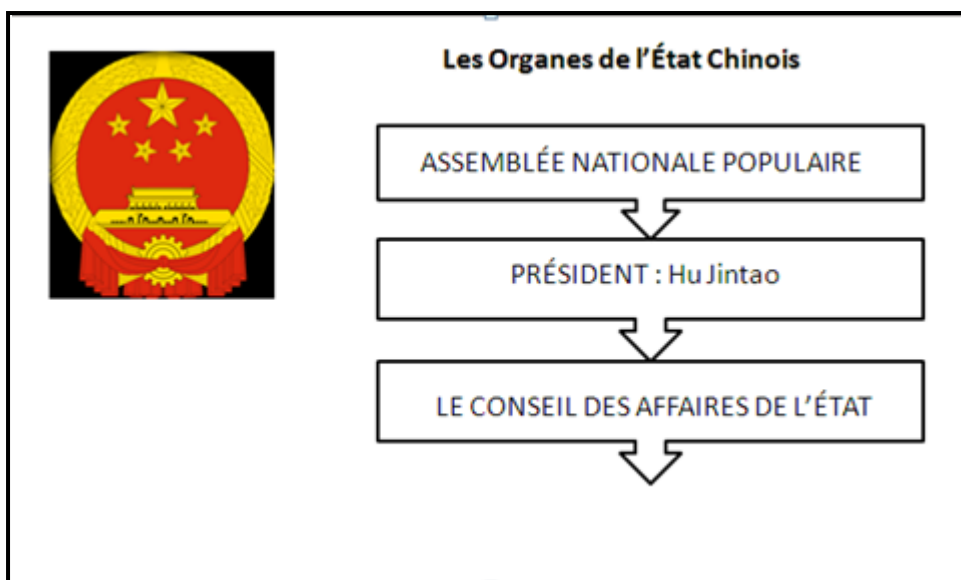
Les caractéristiques de Weber ci-dessous soulignent le régime « Mao » au cours des années 1949-75 pendant lesquelles a eu lieu la fondation de la République Populaire de Chine. Premièrement, on peut voir la structure hiérarchique. Cette structure établit trois organes (voir fig. 1) qui gouvernent l'État.

---

<sup>54</sup> China Today (2009): *Communist Party of China* . Disponible sur : <http://www.chinatoday.com/org/cpc/>  
Dernière consultation: 09 May 2010.



## Illustración 1: Les Organes de l'État Chinois



Source : *Le système politique et les organes d'Etat* (2004/07/01)  
<http://dz.china-embassy.org/fra/zt/china/Institutions/t141685.htm>

*L'Assemblée Nationale Populaire*<sup>55</sup> : Consiste de 3000 membres qui se rencontrent une fois chaque année. Cette assemblée élit le président et le Premier ministre de la Chine et le comité permanent de l'assemblée nationale populaire. En plus, elle peut également réviser la constitution de la Chine. Il est aussi à noter que l'Assemblée Nationale Populaire est contrôlée par le Parti Communiste Chinois.

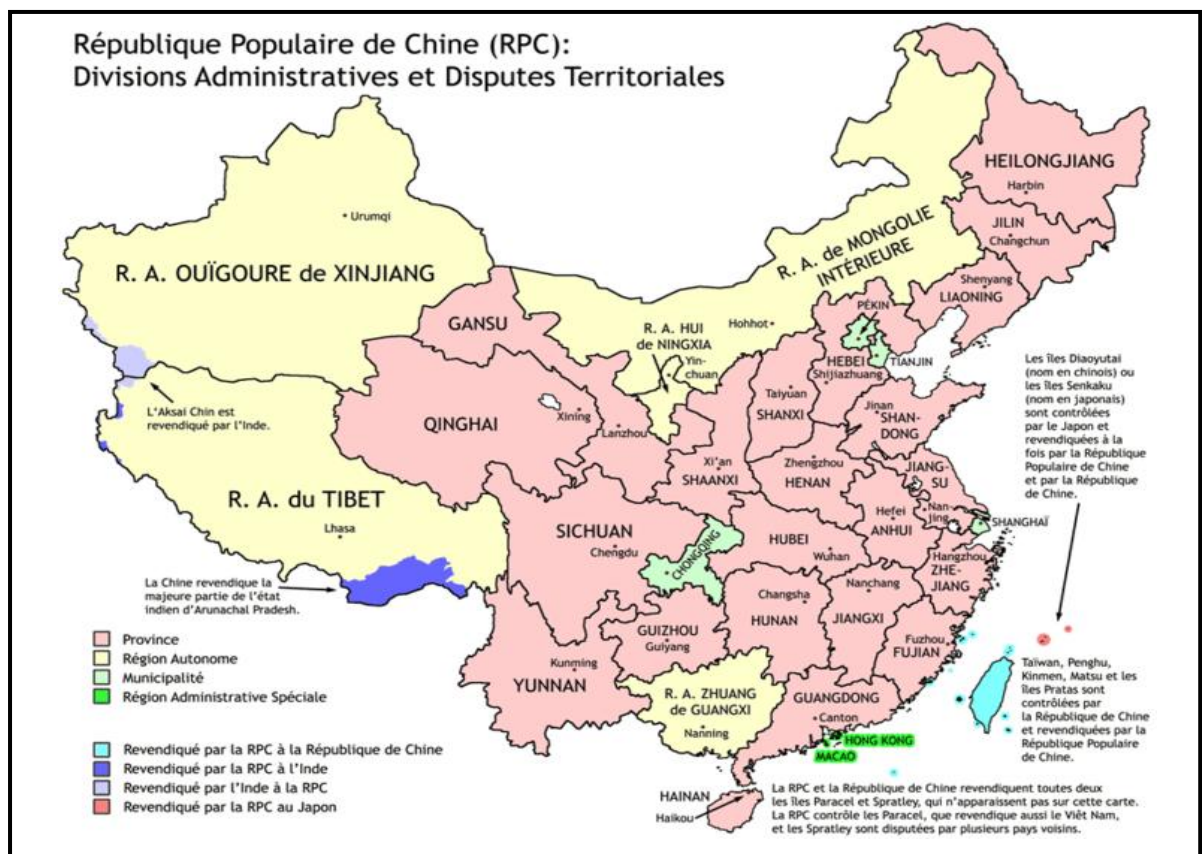
*Le Président* : Il est le chef de l'État et du Parti Communiste Chinois. La durée du mandat est de cinq ans. Le président est élu par l'Assemblée Nationale Populaire et nommé par le Parti Communiste Chinois.

*Le Conseil des Affaires de l'État* : La constitution établit le Conseil comme le plus haut niveau d'administration de l'État. Il doit créer toutes les règles et réglementations. Il s'appelle aussi le gouvernement central. Actuellement, le Conseil des Affaires de l'État est dirigé par le Premier ministre, Wen Jiabao.

<sup>55</sup> Innes-Ker, D. (2009). Country Report: China. *The Economist Intelligence Unit*. 5 (1), P.28

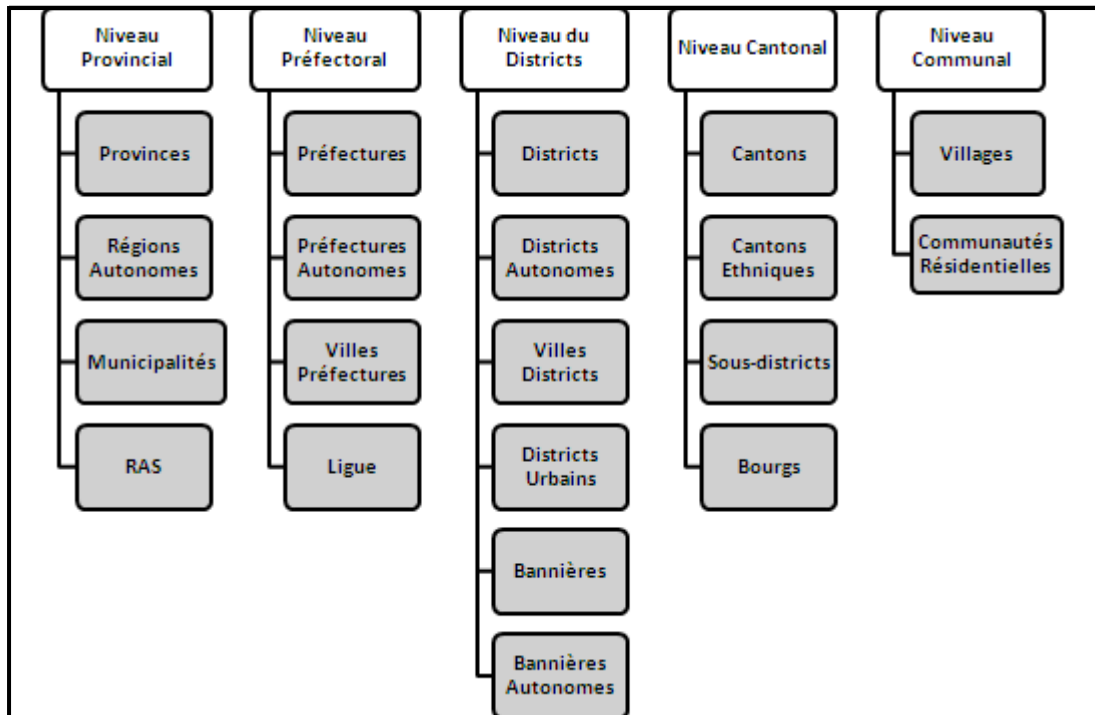
Ensuite, il y a des petits gouvernements ou divisions administratives à travers le pays, qui est divisé en provinces, plus exactement 23 (Taiwan inclus), quatre municipalités et cinq régions autonomes, directement sous le contrôle du gouvernement central (voir fig.2). Pourtant, le niveau de la bureaucratie ne s'arrête pas là car en plus, ces petits gouvernements contrôlent des petites divisions (par le biais des préfectures, des comtés, des villes et des villages). Il y a donc au total 32 gouvernements officiels sous le gouvernement central et encore plus d'unités administratives en-dessous de ceux-ci.

Ilustración 2: Administración Territorial de la RPC



Source : Chine Informations. *Administration territoriale de la Chine*.  
[http://www.chine-informations.com/guide/administration-territoriale-de-la-chine\\_1392.html](http://www.chine-informations.com/guide/administration-territoriale-de-la-chine_1392.html)

Illustración 3: La Hiérarchie de Divisions Administratives en Chine



Source : Chine Informations. *Administration territoriale de la Chine*.  
[http://www.chine-informations.com/guide/administration-territoriale-de-la-chine\\_1392.html](http://www.chine-informations.com/guide/administration-territoriale-de-la-chine_1392.html)

### 2.2.2 Modernisation du socialisme

Jusqu'à l'année 1979, le gouvernement chinois était très strict sur le respect des règles, à tel point que l'économie était en difficulté. Il a enlevé les encouragements économiques et le nombre de régulations et le travail administratif l'ont rendu impossible pour les entreprises de prospérer.

Cependant, le changement a commencé en 1980 avec la « révolution culturelle »<sup>56</sup>. Dirigé par Deng Xiaoping, la Chine a implémenté une réforme radicale (la modernisation du socialisme). En effet, ceci était seulement possible avec un changement de personnes dirigeant le pays. Elle a introduit

<sup>56</sup> Lily Tsai. (2005). *The Dynamics of Institutional Change in China: The Role of the Bureaucracy*. Disponible sur: <http://ieas.berkeley.edu/shorenstein/1998.03.html>. Dernière consultation le 1er mai 2010.

une limite d'âge pour chaque position dans le gouvernement, espérant que ceci attirerait des personnes plus jeunes, plus susceptibles de faire des changements, mais également plus éduquées. En plus, le gouvernement a aussi changé la durée pendant laquelle une personne pouvait occuper une position au sein du gouvernement. Le résultat, comme on a vu dans le chapitre précédent, était le point de départ d'un incroyable succès en terme de croissance économique.

Pour les prochaines 30 années, la Chine a transformé son économie complètement. Elle a encouragé les entrepreneurs et les différents gouvernements (au niveau de comtés) à travers le pays par le biais d'aides financières. L'idée était simple : Les petits gouvernements et les entreprises travaillent ensemble pour obtenir un résultat. Il y a des bénéfices à obtenir pour les deux. Evidemment, l'entreprise obtient un meilleur chiffre d'affaires, mais en même temps le gouvernement local reçoit des fonds additionnels pour leur succès. Ainsi, comme mentionné auparavant, on voit que le niveau de bureaucratie aide toutes les parties.

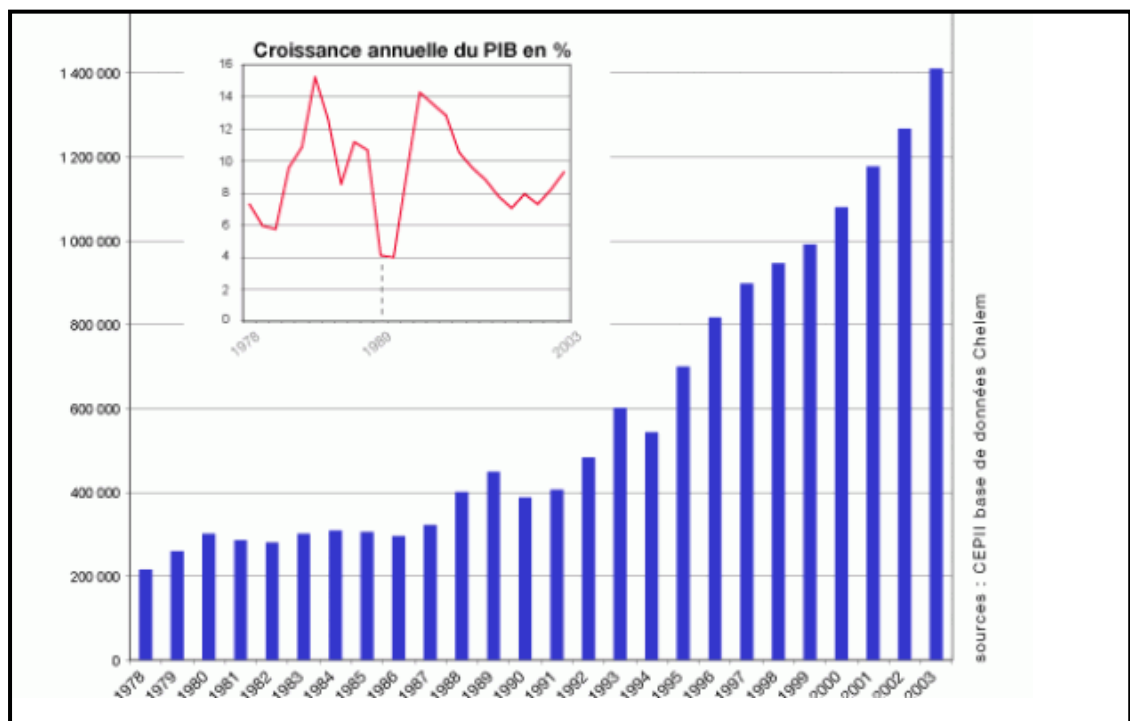
Le gouvernement participe aussi à d'autres affaires. Par exemple, le gouvernement local collecte des taxes, aide le développement local, fournit des matières premières et des informations sur des nouveaux produits, technologies, etc. Cependant, son influence n'est pas totale car la prise de décision en ce qui concerne les règles se fait aux plus hauts niveaux.

Comme un résultat de ce partenariat, il y a en Chine un grand secteur semi-privé qui prospère en ce moment. En effet, la Chine est actionnaire à au moins 60% de toutes les grandes entreprises. A cause de la réforme dans le gouvernement, il y a des ex-bureaucrates qui maintenant travaillent avec des entreprises et non pas avec l'État. Ces anciens bureaucrates comprennent très bien le système politique et connaissent donc les éléments clés du succès.

### 2.3 L'implication du gouvernement chinois dans le commerce

Il y a des avantages et des inconvénients avec la participation du gouvernement chinois dans le commerce, sous beaucoup de différents facteurs. Premièrement, il a un énorme effet sur l'économie et son succès. Pendant les dernières 30 années il a effectivement transformé l'économie planifiée inspirée du modèle soviétique de marché socialiste en un marché quasi-libre. De nos jours, il attache beaucoup d'importance au secteur privé, un énorme pas en avant pour un pays communiste. Maintenant, 70% du PIB sont réalisés par le secteur privé<sup>57</sup>. Ce serait encore plus avec les entreprises « China Mobil » et « China Telecom » qui font partie du secteur public. Par la suite, la liberté permet à l'économie de se développer. Voici quelques chiffres qui illustrent l'effet du gouvernement en Chine.

Ilustración 4: Les Chiffres Clés (en US-Dollar)



Source : Le Monde – Journal Français  
<http://www.lemonde.fr/economie/asi-pacifique/>

<sup>57</sup> Business Week. (2005). *China Is a Private-Sector Economy*. Available [http://www.businessweek.com/magazine/content/05\\_34/b3948478.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/05_34/b3948478.htm) Dernière consultation le 9 May 2010

<sup>58</sup> Cia

Ce diagramme révèle la croissance économique du pays entre 1978 et 2003. Comme nous avons déjà vu dans le chapitre 1.2, le PIB chinois s'élève à \$ 4 758 milliards, ce qui correspond à \$ 8 789 milliards en parité de pouvoir d'achat (3<sup>ème</sup> du monde).

Le pays s'engage dans une réforme de décentralisation en passant les responsabilités en bas de la chaîne. Les petits gouvernements doivent collecter des taxes, prendre des décisions concernant les entreprises locales et restreindre l'importance de l'administration gouvernementale qui existe toujours. Par conséquent, il y a des coalitions entre les gouvernements locaux et les entreprises qui travaillent ensemble pour le bénéfice de la région et aussi de l'entreprise. En plus, il encourage la création de plus d'entreprises.

Cependant, il y a bien sûr aussi des problèmes liés à ces actions. Bien que le gouvernement réduise son engagement de plus en plus, il joue toujours un rôle important dans les affaires. Parfois ces actions décourage aussi beaucoup de grandes entreprises étrangères de s'y implanter. En plus, il y a souvent des problèmes concernant la législation car sa nature ambiguë n'est pas toujours appréciée par les entreprises. A cause du grand nombre de niveaux d'administration on doit consulter beaucoup de différents niveaux du gouvernement, ce qui fait qu'une petite chose peut prendre beaucoup de temps avant d'avoir le feu vert de la part du gouvernement.

### 3. DEUX CAS RÉELS

Nous allons dans ce chapitre traiter deux cas qui montrent d'une manière concrète comment les problèmes liés à une implantation en Chine peuvent se manifester. Nous verrons que ces problèmes peuvent être d'une nature différente selon le cas et que les stratégies utilisées pour faire face à ceux-ci peuvent varier. Pour donner une base théorique nous allons, avant de traiter les cas, présenter les acteurs touchés par le déplacement de production et les stratégies employées par les entreprises faisant face aux problèmes liés à la

sous-traitance ou la délocalisation. Ces théories, ainsi que la théorie présentée dans les chapitres précédents, seront ensuite appliquées aux deux cas.

### *3.1 Les acteurs touchés par la sous-traitance et la délocalisation*

Selon Kahle et al.<sup>59</sup> Il y a deux catégories principales des acteurs touchés par le déplacement de la production dans un autre pays. La première catégorie est celle des acteurs bénéficiant de la stratégie d'externalisation et relativement peu préoccupés par les conséquences éthiques. Elle regroupe les consommateurs, les actionnaires, les ouvriers, les pays de sous-traitance et les concurrents. Les consommateurs voient leurs besoins satisfaits avec un produit de bonne qualité à un prix attractif. Les actionnaires ne voient que les bénéfices importantes que cette externalisation apporte, puis les ouvriers qui ont un salaire dans des pays où il est difficile d'avoir un emploi. En effet, les pays sous-traitants vont même jusqu'à défendre cette notion de faibles coûts pour garder leur avantage compétitif et favoriser leur développement économique.

La deuxième catégorie, sensible aux considérations éthiques de l'externalisation, comprend notamment de nombreux acteurs issus de la société civile comme les organisations non gouvernementales (ONG), les activistes, les syndicats, les associations de lutte pour les droits de l'homme et les médias. Les ONG profitent d'une image très positive et d'une forte confiance du public, notamment dans les domaines de l'environnement, de la santé et de la politique sociale et elles représentent de plus en plus une source d'informations crédibles et d'actions contre les multinationales.

---

<sup>59</sup> Kahle L., Boush D. M. et Phelps M. « *Good morning Vietnam : an ethical analysis of Nike activities in Southeast Asia* ». Sport Marketing Quarterly. 2000. vol. 9, n° 1, p. 43-52. (Kahle, 200)

### *3.2 Les stratégies de réponse aux controverses*

Toujours selon Kahle et al. On distingue trois stratégies successives caractérisant les réponses de la multinationale à la controverse éthique. Tout d'abord, la stratégie d'inactivité qui est signifiée par le fait que l'entreprise cherche à écarter les différentes critiques éthiques, souvent en disant que sa responsabilité est limitée et que le seul engagement est le contrat entre l'entreprise principale et la partie prenante. Deuxièmement, l'entreprise va de l'inactivité à la réactivité. Dans cette phase l'entreprise cherche à réagir aux problèmes éthiques en mettant en place des actions concrètes, comme par exemple des réglementations ou bien des normes. Finalement, l'entreprise va vers le développement de stratégies préactives et proactives dans le domaine d'éthique, ce qui se manifeste en forme de véritables programmes ayant comme but de renforcer l'image de l'entreprise à long terme.

### *3.3 L'entreprise Mattel*

Mattel a été fondé en 1945 en Californie aux États-Unis, par les époux Ruth et Elliot Handler, avec la collaboration de Harold « Matt » Matson. Le profil de cette entreprise durant cette année était la production de cadres pour la photographie, mais au fil du temps, Elliot a développé un domaine dédié à la production des poupées, à partir des déchets obtenus par les cadres. Après quelques années, Matson a décidé de mettre fin à sa participation à l'affaire. A ce moment, les époux Handler ont décidé de consacrer tous leurs efforts à la fabrication de jouets.<sup>60</sup>

En 1959, en raison du succès des ventes de maisons miniatures et inspirées des poupées de rôle avec lesquelles jouait sa fille, Ruth Handler a pensé à créer des figures en trois dimensions. Basée sur le diminutif du nom de sa fille Barbara, la poupée Barbie est devenue le jouet favori parmi les enfants et continuera à l'être pendant plusieurs générations, en arrivant à obtenir le

---

<sup>60</sup> <http://www.buenastareas.com/join.php> (Buenastareas)



leadership dans l'histoire de l'industrie des poupées. L'entreprise développera des extensions de la ligne de Barbie avec le lancement de Ken, Skipper, Theresa et Kira. Grâce à une stratégie innovante et une commercialisation à travers le programme de télévision « Club de Mickey Mouse », Mattel a du succès dans les années qui suivent<sup>61</sup>.

Les années 1970 ont marqué un changement de stratégie et de structure pour Mattel. La compagnie est restructurée pour créer Mattel Inc. avec une division et sept filiales. Ils ont aussi souffert de la restructuration des partenaires, Ruth et Elliot Handler se sont retirés de l'entreprise. Suite à cette restructuration, la fondation « Mattel Children's Foundation » a été créée.<sup>62</sup> L'entreprise commençait alors à impliquer le progrès technologique avec la ligne de jeux électroniques. Grâce à l'avancée technologique qu'avaient les jouets de l'entreprise, mais aussi à travers le monde, Mattel a décidé de s'allier avec Bandai dans les années 80, entreprise japonaise spécialiste dans les jouets électroniques et a acquis les industries ARC de Hong Kong, en étendant sa possibilité de concevoir de nouveaux jouets innovateurs.

L'époque des années 1990 a été une époque d'acquisitions et d'extensions de nouveaux marchés. Mattel, étant une entreprise reconnue internationalement, a acquis de nombreuses entreprises, marques et sociétés avec différentes entreprises commerciales de divers types de jouets, ce qui lui procura la possibilité de développer son marché. De 2000 à 2005, Mattel s'est chargé de générer des idées sur le marché du jouet, étant une entreprise totalement transnationale et innovatrice en générant des idées comme celle du produit MyScene, en s'alliant stratégiquement avec Harry Potter, Yu-Gi-Oh, etc. Aujourd'hui, Mattel « est le plus important fabricant de jouets du monde, avec des ventes annuelles de plus de 5,6 milliards de dollars. »<sup>63</sup> (voir Annexe 1)

---

<sup>61</sup> Buenastareas

<sup>62</sup> La fondation a été créée en 1978 et est un organisme de bienfaisance distincte constituée en société d'utilité publique sans but lucratif et sa mission est d'améliorer la vie des enfants dans le besoin.

<sup>63</sup> Nouvelobs.com, Le Groupe Mattel. 23 juin, 2008. En ligne [http://tempsreel.nouvelobs.com/actualite/economie/20070814.OBS0592/le-groupe-mattel.html].

### 3.3.1 Le « Cas Mattel »

Fisher-Price est une division de l'entreprise Mattel qui s'est consacrée à la fabrication et à la commercialisation de jouets pendant plus de 75 ans. Elle fabrique des jouets qui aident les enfants dans le développement physique et celui de leurs habilités, c'est-à-dire des jouets qui ont été dessinés pour que les bébés et les enfants apprennent. Elle met à la disposition des familles une grande variété de produits pour que les enfants puissent avoir une enfance plus divertissante.

Cependant, sa longue trajectoire n'a pas été suffisante pour éviter un incident qui a pu coûter des dommages physiques des consommateurs. L'entreprise de jouets Mattel a informé le 6 août 2007 qu'elle retirerait un million de jouets de sa marque Fisher-Price. Ceux-ci ont été fabriqués par une entreprise chinoise appelée Lee Der, qui a utilisé une peinture qui contenait une quantité excessive de plomb dans le processus de production. Il est important de mentionner que le plomb est un élément nuisible pour la santé et qu'il affecte directement le développement de l'intelligence de l'enfant. Les jouets fabriqués entre le 19 avril et 6 juillet 2007 ont dû être retirés des surfaces commerciales. De même, l'entreprise a remboursé les familles qui ont acquis les produits contaminés qui avaient imprimé dans leur surface un code qui va entre 109-7LF et 187-7LF.

Une semaine plus tard, le 14 août, Mattel annonçait qu'ils recommenceraient à retirer des jouets du marché, cette fois ce seraient 18,2 millions d'unités contenant des aimants mal fixés<sup>64</sup>. Le 6 septembre 2007, un mois après avoir réalisé la première annonce, Mattel, pour la troisième fois, annonce le retrait de 800 000 jouets supplémentaires du marché, encore pour un contenu en plomb trop élevé dans la peinture. De cette manière, le programme d'essais pour détecter spécialement les jouets contaminés par la peinture avec excès de plomb a fini.

---

<sup>64</sup> New, Steve et al.: *The Mattel Recall Crisis: Politics and Process in Product Recalls*. Saïd Business School, University of Oxford, 2008 (New 2008)

Mattel a reconnu sa préoccupation pour les jouets affectés, puisqu'il s'est toujours fait reconnaître pour sa grande préoccupation dans la fabrication de ses produits, ainsi que des contrôles de qualité qu'il met en pratique. Bob Eckert, représentant de Mattel, a mentionné que son objectif était de corriger l'erreur commise, en agissant avec rapidité et responsabilité. Cependant, en 2008, Mattel a gagné le prix du Mauvais Produit de l'année livrée par la fédération Mondiale d'Organisations de Consommateurs, pour ne pas avoir assumé la responsabilité de ses produits et pour ne pas avoir accompli les standards de sécurité.

Par la suite, nous allons expliquer comment Mattel a réagi face à cette situation, en analysant diverses variables qui aident à comprendre le comportement éthique de l'entreprise vis-à-vis la situation difficile que l'entreprise avait à traverser.

L'éthique des affaires présente une importance dans la stratégie de durabilité sur le long terme. Elle se concentre fondamentalement sur le problème du dépassement des limites écologiques que nous impose la nature et au sujet de l'équité dans l'accès aux ressources et aux bénéfices dérivés de ceux-ci de la part des groupes distincts de population humaine. Selon la polémique occasionnée le 31 juillet 2007, Mattel s'est trouvé mêlé à de nombreuses controverses qui ont eu des répercussions dans les trois domaines suivants :

*L'environnement* : En ce qui concerne l'impact environnemental, l'utilisation du plomb (métal lourd toxique) dans les jouets Mattel ont causé de sérieux troubles pour les personnes. Ces dommages peuvent être:

Diminution des habilités d'apprentissage des enfants, de jeunes et d'adultes, perturbation dans le comportement des enfants, telle que l'agression, le comportement impulsif et l'hypersensibilité, mais aussi l'euphorie, les hallucinations légères, l'hyperactivité et les états sédatifs similaires à celui du coma. Chez des enfants de jeune âge, des dommages dans la coordination et dans la compréhension de l'information peuvent se produire, jusqu'à provoquer

un handicap mental très sérieux puisque la consommation de ce métal par les enfants peut causer des dommages cérébraux.

*Le social* : Dans ce domaine, l'entreprise a connu une forte chute puisqu'en raison de ce problème, sa réputation a été touchée et le titre de « Mauvais Produit » avec d'autres entreprises comme Coca-Cola, Kellogg's etc... qui a été délivré par la fédération mondiale d'organisations de consommateurs International. Comme résultat les utilisateurs n'achètent plus leurs produits ou ils le feront avec crainte.

*L'économique* : En ce qui concerne l'impact économique, l'entreprise Mattel et sa succursale Fisher Price ont subi des grandes pertes à cause de la retraite d'à peu près 18 millions de jouets du marché mondial et du paiement d'une amende de 2,3 millions de dollars pour importer et pour vendre des jouets avec des niveaux excessifs de plomb dans la peinture. Cette situation a représenté pour l'entreprise la chute de ses actions dans la bourse de Wall Street, la diminution de ses ventes et ses clients dans tous ses magasins autour du monde, et un remaniement considérable du personnel, tout cela afin de réduire les prix associés aux demandes judiciaires et les coûts des nouveaux systèmes du contrôle dans la firme.

Comme déjà mentionné auparavant, le retrait de produits n'était pas la seule réaction de Mattel aux découvertes des substances dangereuses dans leurs produits. L'entreprise a aussi essayé de trouver rapidement la source des peintures contaminées, qui étaient appliquées aux produits fournis par les sous-traitants Lee Der. Dans ce contexte, il est important de savoir que Lee Der n'a pas appliqué la peinture contenant le plomb, mais c'était un de *leurs* sous-traitants<sup>65</sup>. Le même problème de sous-traitants chinois était derrière une partie du troisième retrait de produits, sauf que dans ce cas-là, Mattel identifiait immédiatement la source du matériel contaminé.

Dans le cas Mattel, il est pourtant à noter que la plupart des jouets retirés (18,2 millions) avaient un design fautif (des petits aimants qui pouvaient être avalés),

---

<sup>65</sup> New 2008

ce qui est un problème causé par Mattel et non pas par leurs sous-traitants. Mais le fait que ces jouets étaient aussi fabriqués en Chine donnait quand même une mauvaise impression. Mattel n'étant pas le seul cas de problèmes avec des produits chinois en 2007, la couverture des médias devenait remarquablement univoque<sup>66</sup> et concentrée sur le fait que la fabrication avait lieu en Chine. Mattel présentait alors ses excuses non pas seulement aux clients, mais aussi au gouvernement et au peuple chinois<sup>67</sup> – l'image du pays avait beaucoup souffert pendant ces affaires.

Ci-dessous, nous allons présenter, en utilisant l'exemple de Nike, un autre aspect qui peut causer des problèmes pour les entreprises entrant en contact avec la Chine – l'éthique du travail.

### 3.4 L'entreprise Nike

*« De nombreuses entreprises multinationales externalisent certaines de leurs activités productives dans des pays où les normes éthiques divergent de celles en vigueur dans les pays développés, où se situe souvent la majorité de leur marché de consommation. C'est notamment le cas des multinationales produisant des articles de sport, comme Nike, Reebok et Adidas. »<sup>68</sup>*

Nike est la multinationale leader dans le monde des articles de sport avec 40 % du marché des chaussures de sport en 2000, devant Adidas (15,1%) et Reebok (10,9 %). La firme a été créée en 1964 aux États Unis par Phil Knight et Paul Bowerman, sous le nom de Blue Ribbon Sport (BRS). Au début des années 1970, BRS commence à concevoir ses propres gammes de chaussures, fabriquées par des sous-traitants japonais. En 1972, la firme atteint un chiffre d'affaires de l'ordre de 2 millions de dollars et elle change son nom original en faisant le lancement de la célèbre marque Nike. En 1978, à cause du contexte

---

<sup>66</sup> Wakat, Steven: *Von gemeingefährlichen Produzenten und Regelsetzern: Die Repräsentation Chinas und des Westens im Spielzeugdiskurs*. Mémoire pour la Transforma Reloaded Magdeburg, 2008 (Wakat 2008)

<sup>67</sup> New 2008

<sup>68</sup> Gasmi N. et Grolleau G., *Nike face à la controverse éthique relative à ses sous-traitants*. Revue française de gestion, 2005 (Gasmi, 2005)

macro-économique (notamment le choc pétrolier) et du développement économique du Japon, Nike commence à rechercher d'autres pays aux coûts de main-d'œuvre plus bas pour faire fabriquer ses chaussures, comme l'Indonésie et la Thaïlande, puis elle va vers la Chine et le Vietnam<sup>69</sup> (voir Annexe 2)

Dans les années 1980 et 1990 commence le procès d'internationalisation de la marque avec une augmentation de ses parts de marché à l'extérieur des États-Unis, en Europe, au Japon et dans l'Union soviétique. Nike est à l'heure actuelle une multinationale opérant dans environ 120 pays avec une notoriété indiscutable.

#### 3.4.1 Nike en Chine

La citation au début du chapitre 3.4 illustre bien la problématique à laquelle font face les entreprises multinationales qui ont choisi de sous-traiter dans un pays avec d'autres normes éthiques que celles de leur pays d'origine. Contrairement au « cas Mattel », Nike n'a pas été scandalisé par un seul incident. Or, il s'agit d'une critique plutôt globale sur la politique de sous-traitance menée par Nike en Asie en général et en Chine en particulier. En effet, Nike a été reproché par des acteurs de défense de droit de l'homme de manquer d'éthique dans ses pratiques lors de la sous-traitance en Chine. Ces acteurs ont insisté sur le fait que Nike ne respecte pas certaines conventions internationales portant, entre autres, sur la liberté syndicale, les conditions de travail, le travail forcé, le travail des enfants et les questions salariales.

Quels mesures ont donc été adoptées par Nike pour faire face à ces accusations ? Si on applique les trois stratégies de réponse mentionnées précédemment, on peut examiner les mesures qu'il a mis en place. Tout d'abord, Nike a opté pour une stratégie d'inactivité, en gardant un profil bas. Nike s'éloignait des accusations en rappelant que ses sous-traitants étaient des

---

<sup>69</sup> Gasmi, 2005

sociétés étrangères indépendantes avec lesquelles elle avait simplement un contrat de production de produits finis. Nike expliquait aussi que les salaires des ouvriers de ses sous-traitants étaient supérieurs à ceux d'autres entreprises du pays. Enfin, Nike insistait qu'elle accomplissait quasiment une œuvre éthique en contribuant avec ses activités productives dans le développement économique et l'amélioration du standard de vie du pays.

Ensuite, Nike est passé à la réactivité. Plusieurs ONG commençaient à critiquer Nike en utilisant des médias pour dénoncer les conditions de travail chez les sous-traitants de Nike. De plus, des actions comme des pressions politiques, des protestations publiques, l'incitation des consommateurs au boycott des produits et les procès en cascade ont été faites. Tout cela a affecté la réputation et les résultats de la firme et ainsi a pris une ampleur considérable, forçant la multinationale à réagir.

En ce moment-là, Nike admettait son rôle potentiel et cherchait à répondre aux problèmes éthiques à partir des éléments concrets et tangibles, comme c'est le cas de la mise en place en 1992 d'un code de conduite « Memorandum of Understanding », un document qui exige des ses sous-traitants l'élimination du travail forcé et le travail des enfants, à appliquer les dispositions légales en vigueur dans le pays concerné, avec l'inclusion d'une journée de congé par semaine et un maximum de soixante heures de travail par semaine. L'entreprise s'engage aussi à reconnaître le droit des travailleurs à la liberté syndicale, et à ne pratiquer aucune forme de discrimination. Malgré l'existence de ce code de conduite, il y a encore une manque de contrôle, de transparence et de sanctions susceptibles de le rendre effectif.

A l'heure actuelle, on peut dire que les problématiques éthiques et environnementales sont considérées comme priorités dans la gestion globale de l'entreprise. Consciente de l'avantage des actions proactives, Nike a récemment lancé en Amérique du Nord le « Reuse-A-Shoe », un programme volontaire de récupération et de recyclage des chaussures de sport usagées pour la fabrication des revêtements de sol pour différents types de terrains sportifs. Cette initiative et d'autres permettent à Nike d'acquérir une image de

confiance, à la fois technique et morale, dans le cadre de la préservation de l'environnement et des réglementations.

Pour conclure, on peut dire que l'existence d'un pouvoir de marché international comme celui de Nike s'accompagne de plus en plus d'une notion de responsabilité sociale et morale de l'entreprise, particulièrement cruciale dans les activités basées sur la notoriété de l'entreprise. Il est absolument nécessaire pour l'entreprise de trouver un équilibre entre ses objectifs éthiques et économiques, ça veut dire pour l'entreprise de réaliser des bénéfices substantiels en matière financière, sans affecter les attentes et les droits des différentes parties prenantes.



## CONCLUSION

Quelles conclusions pourrait-on donc en tirer de ces faits ? En tout cas, la présence d'un partenaire chinois est extrêmement importante, tout simplement parce qu'elle facilite extrêmement les choses, soit quand on cherche un sous-traitant, soit quand on cherche à ouvrir une succursale ou un lieu de production. Les relations dont on a besoin pour effectuer des opérations seront ainsi fournies. Tout de même, il reste important de contrôler la production et d'imposer ses standards, comme l'ont montré les cas de Mattel et Nike. Ces cas montrent pourtant que la confiance n'exclut pas le contrôle, parce qu'une partie des sous-traitants chinois trouvaient des voies et moyens pour contourner les règles des codes de conduite<sup>70</sup>. Une conséquence de ce développement est bien sûr une progression des coûts de production en Chine qui aboutit à une tendance chez les fabricants chinois de délocaliser leurs unités de production vers des pays comme le Cambodge, le Vietnam ou la Thaïlande<sup>71</sup>.

Cela nous amène à nous demander quelles seront les conséquences pour la sous-traitance et la délocalisation en Chine. D'autant plus que la Chine deviendra bientôt l'économie la plus grande au monde et ses décisions vont avoir un impact majeur sur l'économie au niveau mondial. Comme nous l'avons vu dans le cas Mattel, la sous-traitance se fait parfois en deux niveaux – l'entreprise Lee Der (le sous-traitant de Mattel) a sous-traité une partie des tâches à une autre entreprise. Par conséquent, nous pouvons nous demander si la Chine, dans un futur proche, va universaliser ce phénomène en commençant à sous-traiter ses sous-traitances aux pays moins chers qu'elle-même ? Et du côté des entreprises, vont-elles tout simplement désormais éviter d'aller en Chine à cause des coûts relativement élevés en faveur des pays moins chers ? Le rapport de force au niveau mondial est en train de changer, et

---

<sup>70</sup> Chan, 2005

<sup>71</sup> Chan, 2005

le développement mérite certainement d'être observé prudemment car, d'une manière ou d'une autre, nous en sommes tous concernés.

## RECOMENDATIONS

Nous avons vu dans la première partie de ce travail que l'État chinois détient toujours, plus de trente ans après le début des réformes qui menaient à sa montée rapide, une grande influence sur son économie, même si cette influence est exercée avant tout par les autorités locales<sup>72</sup>. Parallèlement, des voix commençaient à s'élever au milieu des années 1990, revendiquant un droit de travail plus stricte<sup>73</sup>. Le résultat était la législation que nous avons vu dans le deuxième chapitre, suivant des standards occidentaux, avec 40 heures de travail par semaine, 8 heures par jour et le droit aux jours fériés ainsi qu'un plafond de 36 heures supplémentaires par mois<sup>74</sup>. Un souci toujours présent, surtout dans le domaine de la sous-traitance, est cependant le non-respect des réglementations officielles ou gouvernementales et inofficielles, établies par les compagnies occidentales en vertu de la hausse de l'intérêt public aux conditions de travail dans les pays à bas salaires<sup>75</sup>.

Les problèmes qu'avait la Chine avec l'utilisation de matériaux dangereux dans la production des jouets, mais aussi d'autres commodités, à cause de cette pratique de circonvolution de réglementations donnaient une mauvaise image au pays, surtout dans la couverture des médias occidentaux<sup>76</sup>. Un facteur qui est souvent oublié dans cette problématique est pourtant l'implication des entreprises occidentales clientes des sous-traitants chinois qui cherchent justement le fabricant le moins cher, et cette loi du marché tout à fait normale dans l'économie européenne est soudainement mal vue par les médias quand ils traitent les affaires en Chine. En effet, la qualité a toujours un certain prix, et les entreprises qui font produire en Chine ne peuvent pas compter que cette loi naturelle ne s'y applique pas. Est-ce alors mieux de délocaliser que de sous-traiter afin de mieux contrôler la production ? Cette approche est sans aucun doute plus coûteuse, et il devient

---

<sup>72</sup> Oi, 1995

<sup>73</sup> Chan, Anita: *Recent Trends in Chinese Labour Issues – Signs of Change*. CEFC: China Perspectives, N°57 (2005). Accessible sur: <http://chinaperspectives.revues.org/document1115.html> (Chan, 2005)

<sup>74</sup> Brandt, 2008

<sup>75</sup> Chan, 2005

<sup>76</sup> Wakat, 2008

impossible feindre l'ignorance face à un problème comme l'a essayé Nike – il n'existe donc pas de solution universellement valable.

## BIBLIOGRAPHIE

### Sources Écrites

GASMI Naser et GROLLEAU Gilles : *Nike face à la controverse éthique relative à ses sous-traitants*. *Revue française de gestion* 4/2005 (n° 157), p. 115-136.

KAHLE L., BOUSH D. M. et PHELPS M : *Good morning Vietnam : an ethical analysis of Nike activities in Southeast Asia*. *Sport Marketing Quarterly*. 2000. vol. 9, n° 1, p. 43-52.

MARCUS A. A : *Business & Society: Strategy, Ethics and the Global Economy*. 2<sup>ème</sup> édition. 1996. Production Primer. Oregon, USA, 1994.

SEURET F. Éthique : *Nike bouge sous la pression*, *Alternatives économiques*, n° 189, 2001, p 52-54.

COMBRES Elisabeth : *La Chine*. Editeur Gallimard Jeunesse. Collection Clés de l'info. Février 2008.

LOUBÈRE Jean Michel et PERROTIN Roger : *Stratégies d'achat : Sous-traitance, partenariat, délocalisation*. 5<sup>ème</sup> édition. Editions d'organisation.

Ol, Jean C.: *The Role of the Local State in China's Transitional Economy*. *The China Quarterly*, N°144: CUP, 1995

YANG, Mayfair Mei-hui: *The Resilience of Guanxi and its New Deployments: A Critique of Some New Guanxi Scholarship*. *The China Quarterly*, N°170: CUP, 2002

BACCONNIER, Gérard : *L'Asie en fiches*. Bréal, 2006

LJUNGGREN, Börje : *12 slående fakta om Kina*. Regeringskansliet, 200

OECD : *Benchmark definition of foreign direct investment*, 3<sup>ème</sup> édition. OECD Publications, 1999.

LE FIGARO : *Chine : les IDE ont augmenté en 2008*. 15.01.2009

INSEE : *Flux d'investissements directs entre la France et l'étranger*. Banque de France, 2009

HAKKALA, Katariina : *Utlokalisering av produktion – vad händer med jobben i Europa ?*. Santérus Förlag, 2006

FONTAGNE, Lionel et LORENZI, Jean-Hervé : *Désindustrialisation, délocalisation*. La documentation française, 2005

BRANDT, Loren et RAWSKI, Thomas G. : *China's great economic transformation*. CUP, 2008.

BRECHER, Jeremy, COSTELLO, Tim et SMITH, Brendan : *Labor rights in China*. Washington, DC : FPIF, 19/12 2006

ESSLINGER, Detlef : *Geiz ist grausam*. Süddeutsche Zeitung, 26.05.2007

GHELFI, Donna : *La problématique de la sous-traitance internationale vue sous l'angle de la propriété intellectuelle*. OMPI

Nouvel Observateur : *Le Groupe Mattel*. 23.06.2008. En ligne.

<http://tempsreel.nouvelobs.com/actualite/economie/20070814.OBS0592/le-groupe-mattel.html>.

Le Quotidien du Peuple : *La Chine va devenir une usine du monde avec 500 milliards de USD de chiffre d'affaires par an*. 29.10.2003. En ligne.

[http://french.peopledaily.com.cn/french/200310/29/fra20031029\\_63682.html](http://french.peopledaily.com.cn/french/200310/29/fra20031029_63682.html)

INNES-KER, D. (2009). Country Report: China. *The Economist Intelligence Unit*. 5 (1), p1-29.

EHRBAR, T. (2009). Country Commerce: China. *The Economist Intelligence Unit*. 1 (1), p1-128

LI, David D.: "Changing Incentives of the Chinese Bureaucracy." *American Economic Review*. V.88, n.2, pp.393-7, May 1998.

LILY Tsai. (2005). *The Dynamics of Institutional Change in China: The Role of the Bureaucracy*. Accessible en ligne.

<http://ieas.berkeley.edu/shorenstein/1998.03.html>. Dernière consultation le 1er mai 2010.

Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie: *Les 4 pages des statistiques industrielles*. N°205 – juin 2005

ZOYDO, Valérie : *Vers la fin des délocalisations en Chine ?*. 20 minutes, 29.07.2008

HIAULT, Richard : *Les pays émergents dominent l'industrie mondiale*. Les Échos. 16/17.04.2010.

#### Sources Orales

RUDNICKI, André, 2010 : Cours de « Culture, éthique et comportement des affaires », ESC Montpellier (2010-03-30)

#### Sources Électroniques

Central Intelligence Agency, 2010 : *The World Factbook : China* (2010-04-29).  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html>

Invest in China, 2010 : *Statistics about Utilization of Foreign Investment in China from Jan to Mar 2010* (2010-05-01)  
[http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI\\_EN/Statistics/t20100414\\_120391.htm](http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI_EN/Statistics/t20100414_120391.htm)

Buenas Tares, 2010 : *Mattel* (2010-03-28)  
<http://www.buenastareas.com/join.php>

WorldSalaries.org, 2008 : *China average Salaries & Expenditures* (2010-04-13)  
<http://www.worldsalaries.org/china.shtml>

Weltderarbeit, 2010 : *Gewerkschaften in China* (2010-04-30)

<http://www.weltderarbeit.de/bericht2.htm>.

All-China Federation of Trade Unions, 2007 : *About All-China Federation of Trade Unions*. (2010-04-15)

<http://english.acftu.org/template/10002/file.jsp?cid=63&aid=1>

Image de « progression du GDP 1978-2003 ».

<http://www.lemonde.fr/web/vi/0,47-0@2-3210,54-628094@51-723032,0.html>

Dossier Délocalisations, 2010 : *La Chine dans l'économie mondiale*. (2010-05-03)

<http://www.m->

[lasserre.com/educpop/dossierdelocs/LaChinedansl%27economie mondiale.htm](http://lasserre.com/educpop/dossierdelocs/LaChinedansl%27economie mondiale.htm)

de Bodinat, Henri, 2010 : *La stratégie de la terre brûlée*. (2010-05-05).

<http://strategies.blogs.challenges.fr/tag/d%C3%A9localisation>

Offshore Développement, 2008 : *Externaliser / Délocaliser en Chine*. (2010-05-01)

<http://www.offshore-developpement.com/Externaliser-Delocaliser-en-Chine>

Le blog d'Hexaconso, 2009 : *La Chine se met aussi à délocaliser*. (2010-04-25)

<http://www.hexaconso.fr/blog/?p=67>

Guillem, Amaury, 2009 : *Délocaliser en Chine : les entreprises en reviennent*. (2010-04-30)

<http://www.dazibaoueb.fr/article.php?art=5492>

PWC, 2010 : *Le marché mondial de la sous-traitance se dirige vers le plein essor*. (2010-04-27).

<http://www.pwc.com/be/fr/press/2010-01-12-Uitbreiding-van-internationale-outsourcingmarkt-ligt-in-het-verschiet.jhtml>

Lemaire, Bertrand, 2007 : *La Chine, usine du monde... très coûteuse !*. (2010-05-01)

<http://www.pourcequonendit.com/index.php?post/2007/09/05/650-la-chine-usine-du-monde-tres-couteuse>



Nauder, Yves-Jean, 2010 : *De bric et broc*. (2010-05-06)  
<http://www.contrepoints.org/De-bric-et-de-broc.html>

## ANNEXES

Tabla 1: MATTEL INC. Données Financières (15/10/10)

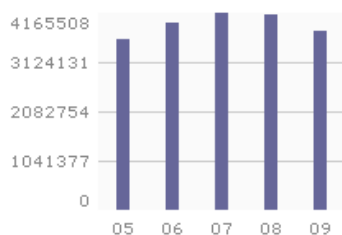
**MATTEL INC**  **- 0,06% 17,96 \$ (c)**  
 US5770811025 / Nyse ☐ SRD ☐ PEA Cotation temps différé NYSE 15/10/10 22H 30mn 19s

[Synthèse](#) [Graphique & Cotations](#) [Infos & Conseils](#) [Société](#) [Produits dérivés](#)  
[Profil société](#) [Données financières](#) [Estimations investir](#) [Agenda](#) [Rapports Annuels](#)

### Comptes de résultat

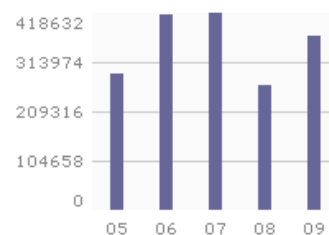
Résultats (données exprimées en milliers d'Euros)	12/2005	12/2006	12/2007	12/2008	12/2009
Chiffre d'affaires	3 613 552	3 942 281	4 165 508	4 129 165	3 789 229
Coût des ventes	1 957 932	2 119 955	2 227 704	2 256 175	1 895 103
Frais de personnel	-	-	-	-	-
Résultat opérationnel	463 661	508 517	509 397	378 024	510 179
Impôts	163 987	63 374	72 148	75 583	91 611
Résultat net	290 966	413 702	418 632	264 883	368 889
RN part du groupe	290 966	413 702	418 632	264 883	368 889

#### Chiffre d'affaires



#### Résultat d'exploit.

#### RN part du groupe



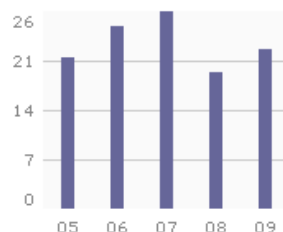
### Bilan

Données exprimées en milliers d'Euros	12/2005	12/2006	12/2007	12/2008	12/2009
Immobilisations	1 367 419	1 469 241	1 543 740	1 596 537	1 553 146
dont survalueur	501 017	589 807	590 034	569 209	578 046
Actif circulant	1 683 272	1 988 625	1 809 168	1 665 375	1 782 420
dont disponibilités	696 148	841 149	628 757	430 983	779 363
Total de bilan	3 050 692	3 457 866	3 352 908	3 261 913	3 335 566
Capitaux propres	1 466 441	1 697 557	1 609 482	1 477 187	1 765 945
Dettes financières	518 408	488 410	662 147	627 956	524 692
Autres passifs	1 065 841	1 271 898	1 081 278	1 156 768	1 044 927

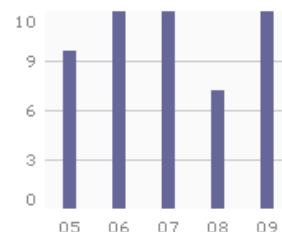
## Ratio

	12/2005	12/2006	12/2007	12/2008	12/2009
RN/Capitaux propres	19,84	24,37	26,01	17,93	20,89
RN/CA	8,05	10,49	10,05	6,41	9,74
Frais de pers./CA	-	-	-	-	-
Effectif	26 000	32 000	31 000	29 000	27 000

### RN/Capitaux propres

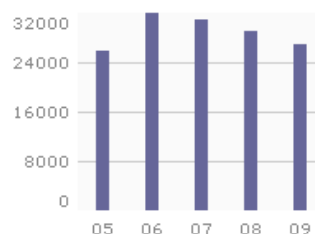


### RN/CA



### Frais de pers./CA

### Effectif



## Chiffre d'affaire

Données exprimées en milliers d'Euros	2006	2007	2008	2009	2010
Revenu 1er Trimestre	553 541	656 050	641 422	548 136	614 071
Revenu 2è Trimestre	668 184	699 561	776 176	626 700	710 637
Revenu 3è Trimestre	1 249 153	1 282 827	1 358 001	1 248 935	-
Revenu 4è Trimestre	1 471 401	1 527 069	1 353 595	1 392 040	-
Revenu 1er Semestre	1 221 725	1 355 611	1 417 598	2 423 773	1 324 709
Revenu Second Semestre	2 720 555	2 809 896	2 711 597	1 392 040	-
Revenu Annuel	3 942 281	4 165 508	4 129 195	3 815 813	-










Source: investir.fr. Bourse & Jeux En Temps Réel

<http://bourse.investir.fr/bourse/cotations/fiche/societe/donneesFinancieres.jsp?code=US570811025&place=XNYS&codif=ISIN>

Tabla 2: NIKE INC. Implantations et Production

	PAYS	TYPE DE PRODUCTION	AVANTAGE SOURCE
	Afrique du sud	11 facilities	Fair Labor Association
	Albanie	1 facility	Fair Labor Association
	Argentine	4 facilities	Fair Labor Association
	Bangladesh	8 facilities	Fair Labor Association
	Belarus	2 facilities	Fair Labor Association
	Brésil	21 facilities	Fair Labor Association
	Bulgarie	8 facilities	Fair Labor Association
	Chili	2 facilities	Fair Labor Association
	Chine	138 facilities	Fair Labor Association
	Chine	Wellco, Changian City, Dongguan : shoes	Asian Monitor Resource Center
	Chine	Yue Yuen factory, Dongguan : shoes	Asian Monitor Resource Center
	Colombie	1 facility	Fair Labor Association
	Corée du Sud	80 facilities	Fair Labor Association
	Corée du Sud		Entreprise
	Egypte	2 facilities	Fair Labor Association
	El Salvador	15 facilities	Fair Labor Association
	El Salvador	Formosa Textiles S.A. de C.V, San Bartolo FTZ & (503) 295-0491	National Labor Committee

	Equateur	1 facility	Fair Labor Association
	Guatemala	5 facilities	Fair Labor Association
	Honduras	4 facilities	Fair Labor Association
	Hong Kong	13 facilities	Fair Labor Association
	Hongrie		Fair Labor Association
	Iles Fidji	2 facilities	Fair Labor Association
	Inde	42 facilities	Fair Labor Association
	Indonésie	53 facilities	Fair Labor Association
	Indonésie	Feng Tay's factory, Banjaran, West Java	Oxfam
	Israël	3 facilities	Fair Labor Association
	Lituanie	1 facility	Fair Labor Association
	Macao	4 facilities	Fair Labor Association
	Macédonie	1 facility	Fair Labor Association
	Malaisie	54 facilities	Fair Labor Association
	Maroc	6 facilities	Fair Labor Association
	Mexique	72 facilities	Fair Labor Association
	Micronésie	2 facilities	Fair Labor Association
	Pakistan	17 facilities	Fair Labor Association

	Pérou	3 facilities	Fair Labor Association
	Philippines	22 facilities	Fair Labor Association
	Philippines		Entreprise
	République Dominicaine	BJ&B (Yupoong Group)	Fair Labor Association
	République Dominicaine	7 facilities	Fair Labor Association
	Roumanie	3 facilities	Fair Labor Association
	Russie		Fair Labor Association
	Singapour	2 facilities	Fair Labor Association
	Sri Lanka	39 facilities	Fair Labor Association
	Taiwan	54 facilities	Fair Labor Association
	Thaïlande	92 facilities	Fair Labor Association
	Thaïlande		Entreprise
	Tunisie	8 facilities	Fair Labor Association
	Turquie	32 facilities	Fair Labor Association
	Vietnam	50 sous-traitants au Vietnam produisent 1/3 des chaussures Nike	AFP
	Vietnam	Vietnam Ching Luh Shoes, 15 000 employees. : Achat	AFP
	Vietnam	23 facilities	Fair Labor Association
	Vietnam		Entreprise

Source : Transnationale.org

<http://fr.transnationale.org/entreprises/nike.php>



